pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Aßmann, Theresa

# Unterstützte Kommunikation als Thema einer Organisationskultur. Analyse in Wohneinrichtungen durch eine qualitative Studie

*Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2025, 324 S. - (Klinkhardt forschung) - (Dissertation, Humboldt-Universität zu Berlin, 2024)*

Quellenangabe/ Reference:
Aßmann, Theresa: Unterstützte Kommunikation als Thema einer Organisationskultur. Analyse in Wohneinrichtungen durch eine qualitative Studie. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2025, 324 S. - (Klinkhardt forschung) - (Dissertation, Humboldt-Universität zu Berlin, 2024) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-342455 - DOI: 10.25656/01:34245; 10.35468/6194

*https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-342455*
*https://doi.org/10.25656/01:34245*

in Kooperation mit / in cooperation with:

k linkhardt

*http://www.klinkhardt.de*

**Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-License: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Kontakt / Contact:**

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft




Theresa Aßmann

# Unterstützte Kommunikation als Thema einer Organisationskultur

## Analyse in Wohneinrichtungen durch eine qualitative Studie

forschung k linkhardt

Aßmann

# Unterstützte Kommunikation als Thema einer Organisationskultur

Theresa Aßmann

# Unterstützte Kommunikation als Thema einer Organisationskultur

## Analyse in Wohneinrichtungen durch eine qualitative Studie

Verlag Julius Klinkhardt
Bad Heilbrunn • 2025

*Die Veröffentlichung wurde gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.*

Die vorliegende Arbeit lag der Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades doctor philosophiae (Dr. phil.) vor. Die Verteidigung erfolgte im Jahr 2024.

**Impressum**

Dieser Titel wurde in das Programm des Verlages mittels eines Peer-Review-Verfahrens aufgenommen.
Für weitere Informationen siehe www.klinkhardt.de.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über http://dnb.d-nb.de.

2025. Verlag Julius Klinkhardt.
Julius Klinkhardt GmbH & Co. KG, Ramsauer Weg 5, 83670 Bad Heilbrunn, vertrieb@klinkhardt.de.

Satz: Kay Fretwurst, Spreeau.
Coverabbildung: © Theresa Aßmann.

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg.
Printed in Germany 2025. Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem alterungsbeständigem Papier.

*Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Publikation ist (mit Ausnahme aller Fotos, Grafiken und Abbildungen) veröffentlicht unter der Creative Commons-Lizenz: CC BY 4.0 International https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/*

ISBN 978-3-7815-6194-6 digital doi.org/10.35468/6194

ISBN 978-3-7815-2732-4 print

# Zusammenfassung

Die Realisierung von Bedingungen und Möglichkeiten zur kommunikativen Teilhabe mittels Unterstützter Kommunikation (UK) für Menschen, die sich nicht oder nur kaum über verbale Sprache ausdrücken können, erfährt in den aktuellen Fachdiskursen der nachschulischen Lebensbereiche eine besondere Relevanz. In vielen Einrichtungen der Eingliederungshilfe (EGH) wird UK eingesetzt, ist dabei allerdings zu wenig in organisationale Strukturen und Prozessabläufe implementiert. Es bleibt ein individueller Glücksfall, ob potenzielle UK-Nutzende auf ein UK-förderliches Umfeld stoßen. Die aktuelle Forschungslage verdeutlicht, dass Ursachen für die mangelnde Umsetzung von UK einerseits mit hinderlichen Rahmenbedingungen einer Organisation zusammenhängen. Andererseits zeigt sich die Haltung und Prioritätensetzung der Mitarbeitenden als wichtiger Indikator für eine gelingende Umsetzung. Diese Überzeugungen und Annahmen der Mitarbeitenden sind Teil der Organisationskultur. Sie aufzudecken stellt eine bedeutsame Basis für Veränderungs- und Lernprozesse in der Organisation dar. Um sich den Schwierigkeiten einer nachhaltigen Implementierung von UK-Konzepten in Einrichtungen der EGH anzunähern, wurde dieser zentrale Ansatzpunkt aufgegriffen und das Forschungsfeld anhand des Organisationskulturmodells nach Schein analysiert. Ziel war es, durch die Betrachtung der drei Ebenen des Organisationskulturmodells möglichst umfassende Aspekte von Organisationskultur unter dem Fokus UK zu erheben und darzustellen. Im Kern der Organisationskultur liegen die impliziten und latent wirkenden Basisannahmen, wie bspw. die genannten Einstellungs- und Haltungsbarrieren in Bezug auf UK. Diese wurden mittels leitfadengestützter Interviews mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Funktionen in Wohneinrichtungen erhoben. Darüber hinaus wurden externe und interne Dokumente analysiert, um auch die sichtbareren Ebenen abzubilden. Zusammenfassend bestätigen die inhaltsanalytisch ausgewerteten Daten, dass die Umsetzung von UK im Kontext von Wohnen in Organisationen der EGH mitunter deutlich durch strukturelle, aber maßgeblich durch haltungs- und einstellungsbezogene Komponenten beeinflusst wird. Mit einem differenzierten Blick auf die UK-spezifischen Basisannahmen konnten verschiedene, teils widersprüchliche, Vorstellungen davon, was bspw. unter einer gelingenden Kommunikation mit den Bewohner:innen verstanden wird und welchen Stellenwert der Einsatz von UK im pädagogischen Alltag bekommt, eruiert werden. Es wurden Hinweise abgeleitet, welche Bedingungen sich förderlich und hemmend für die Umsetzung einer gelingenden UK- und Organisationskultur in den Wohneinrichtungen zeigen.

# Abstract

The realization of conditions and opportunities for communicative participation by means of augmentative and alternative communication (AAC) for people who are unable or barely able to express themselves using verbal language is relevant in post-school areas of life. AAC is used in many disability care services that provide residential facilities, but is not sufficiently implemented in organizational structures and proceedings. It remains individual luck whether potential AAC users find a conducive environment to AAC. The current status of research makes it clear that, on the one hand, the causes for the lack of implementation of AAC are related to the underlying framework conditions of an organization. On the other hand, the attitude and prioritization of employees is an important indicator for successful implementation. These employee beliefs and assumptions are part of the organizational culture. Uncovering them is an important basis for change and learning processes in the organization. In order to approach the difficulties of a sustainable implementation of AAC concepts in Disability Care Services, this central starting point was taken up and the research field was analyzed using the organizational culture model according to Schein. The aim was to examine the three levels of the organizational culture model in order to identify and present the most comprehensive aspects of organizational culture with a focus on the AAC. At the core of the organizational culture lie the implicit and latent basic assumptions, such as the attitudinal barriers in relation to AAC as mentioned before. These were surveyed using guided interviews with employees from various functions in residential facilities. In addition, external and internal documentation was analyzed in order to map the more visible levels. In summary, the evaluated data confirms that the implementation of AAC in the context of residential facilities in disability care services is sometimes clearly influenced by structural, but significantly by attitude- and attitude-related components. By taking a differentiated look at the AAC-specific basic assumptions, it was possible to identify various, sometimes contradictory, ideas of what is understood by successful communication with residents, for example, and what significance the use of AAC has in everyday pedagogical practice. Indications were derived as to which conditions are conducive and obstructive to the implementation of a successful UK and organizational culture in the residential facilities.

# Danksagung

Der Wille, mich intensiv mit dem Thema der Unterstützten Kommunikation zu befassen, hat mich wahrhaftig auf eine äußerst abenteuerliche Reise gebracht. Getrieben und inspiriert von der Frage, warum nicht jeder Mensch so kommunizieren kann, wie er es möchte, zog es mich raus in die Forschungswelt – in mein Abenteuer. Abenteuer wird u. a. als eine risikohaltige Unternehmung wie eine gefahrenträchtige Reise oder die Erforschung eines unbekannten Gebiets bezeichnet, die aus dem geschützten Alltagsbereich entfernen. So begab ich mich auf Berg- und Talfahrten, die geprägt waren von Durststrecken, Verzweiflung, „Ent-Täuschungen", Scheitern und Verzicht aber auch von intensiven Schreibflows, Erfolgen, Glaube an mich und meinen Ideen, Durchhalten, Euphorie, Hoffnung, Freiheit und vor allem persönlichem Wachsen. Abenteuer bedeutet aber auch im lateinischen „ankommen" – und das bin ich nun.
Doch ohne die Unterstützung und Mithilfe anderer hätte ich diese abenteuerliche Reise nicht durchgestanden. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Wegbegleitern und Wegbegleiterinnen bedanken, dass sie Teil dieser Reise waren. Ohne diese wäre das vorliegende Projekt nicht möglich gewesen.
Allen voran gilt mein besonderer Dank den Geschäftsführungen der teilnehmenden Einrichtungen. Ohne sie hätte dieses Projekt nicht durchgeführt werden können. Sehr dankbar bin ich den Mitarbeitenden, die mir tiefgreifende fachliche als auch persönliche Einblicke in ihre Tätigkeiten gegeben haben und sich haben interviewen lassen. Sie haben somit die Grundlage dieses Projekts ermöglicht!
Bei Prof. Dr. Sven Jennessen und Prof. Dr. Barbara Ortland möchte ich mich sehr herzlich für die Bereitschaft, meine Promotion zu betreuen, bedanken. Sie gaben mir von Anfang an die erforderliche Sicherheit und Zuversicht, um Ideen und Gedankengänge ausarbeiten zu können. In zahlreichen Gesprächen kam es zu einem bereichernden und konstruktiven Austausch, wofür ich sehr dankbar bin.
Insbesondere gilt mein Dank Barbara Ortland, welche mir über die vielen Jahre der Zusammenarbeit eine Mentorin auf vielerlei Ebenen war und mich fachlich immer wieder aufs Neue inspiriert hat. Durch ihre intensive Begleitung auf mentaler und emotionaler Ebene hat sie nicht nur meine wissenschaftliche, sondern vor allem auch persönlichen „Ent-Wicklung" maßgeblich unterstützt und geprägt. Dir persönlich gebührt mein allerherzlichster Dank!
Ich danke zudem Prof. Dr. Heinrich Greving für die zahlreichen Diskussionen und den bereichernden fachlichen als auch praxisbezogenen Austausch, der zu einem besonderen Verständnis von Organisationsentwicklung und -kultur beigetragen hat. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich vor allem für die konstruktiven Rückmeldungen während der Auswertungsphase.
Für den kollegialen Austausch, die stetige gegenseitige Motivation, das verständnisvolle Zuhören und den unermüdlichen Glauben daran, dass wir es schaffen über die vielen Jahre hinweg, danke ich den Promovierenden des Instituts für Teilhabeforschung. Insbesondere möchte ich Ines Röhm, Anna Roemer, Monika Laumann und Jule Wevering nennen.
Mein herzlicher Dank gilt ebenso Dorothea Kusber-Merkens, Andreas Nitsche und Prof. Dr. Sabine Schäper, die sich dazu bereit erklärt haben, meinen Interviewleitfaden für den empirischen Teil dieser Arbeit einer kritischen Prüfung zu unterziehen.
Außerdem danke ich den teilnehmenden Professor:innen und Promovierenden des Promovierendenkolloquiums des Instituts für Teilhabeforschung sowie Patrick Werth und Muriel Franek.

Für den Schreibstart und die anschließende Kontinuität bin ich sehr dankbar, Teil der Schreibgruppe um Eliane Gilg, Marcel Moser und Renate Kelz gewesen zu sein. Die Zeit mit euch hat mir unfassbar viel Durchhaltevermögen und Motivation geschenkt.
Mein ganz herzlicher und außerordentlicher Dank gilt Ann-Kathrin Scholten, die mit viel Engagement und Einsatzbereitschaft mich über einen sehr langen Zeitraum unterstützt hat und mir Zuversicht und Mut vermittelte, dieses Ziel erreichen zu können. Für das Korrekturlesen und die konstruktiven Rückmeldungen danke ich dir von Herzen.
Tief verbunden bin ich meinen Eltern Peter und Petra Aßmann, meinen sehr engen Freundinnen Janna Wegmann sowie Romy van der Weg und meinem Partner Henning Alsmann, denen ich besonders danken möchte. Durch die tiefe emotionale und persönliche Verbundenheit zu euch habe ich besonderen und kraftvollen Rückhalt während der gesamten Zeit von euch erfahren dürfen. Ich vermag es nicht auszudrücken, wie dankbar ich für euren Glauben an mich, euer unermüdliches geduldiges Zuhören, eure Rücksichtnahme, uneingeschränkte Aufmunterungen sowie für jede einzelne Umarmung bin. Ohne euren Beistand wäre ich heute nicht da, wo ich jetzt bin.

Münster, im Mai 2024 Theresa Aßmann

# Inhalt


**1 Einleitung** ... 13

**2 UK als Vorrausetzung für Teilhabe – Perspektive auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen** ... 19

**3 Unterstützte Kommunikation** ... 24
3.1 Begriffsbestimmung ... 24
3.2 Entwicklung der UK in Deutschland ... 26
3.3 Zielgruppeneinteilung nach Weid-Goldschmidt ... 29
3.4 UK-Interventionen ... 31
3.4.1 Interventionsziel: multimodales Kommunikationssystem ... 32
3.4.2 Interventionsprozess: Das COCP-Programm ... 39
3.5 Bedeutung des Umfeldes ... 41
3.5.1 Besonderheiten der Gesprächssituation ... 43
3.5.2 Förderliche Fähigkeiten der Kommunikationspartner:innen ... 46
3.5.3 Förderliche (Menschenbild-)Annahmen/Haltungen der Kommunikationspartner:innen ... 47
3.6 Fazit ... 52

**4 Lebensbereich Wohnen: Wohnformen für erwachsene Menschen mit Behinderungen** ... 53
4.1 Aktuelle Entwicklungen ... 53
4.2 Regelungen auf Bundesebene – Stand 2018 ... 56
4.3 Regelungen auf Landesebene – Stand 2018 ... 58
4.4 Veränderungen durch das BTHG ... 61
4.5 Wohnformen ... 64
4.6 Aufbauorganisation ... 68
4.7 Assistenz ... 70
4.8 Qualifikation der Mitarbeitenden ... 71
4.9 Fazit ... 73

**5 Aktuelle Umsetzung von UK in der nachschulischen Lebenswelt** ... 74
5.1 Perspektiven aus Forschung und Praxis ... 74
5.2 Organisationsentwicklung: Veränderungsprozesse in Einrichtungen ... 83
5.3 Fazit ... 90

**6 Organisationskultur** ... 92
6.1 Definition ... 92
6.2 Der Aufbau ... 94
6.3 Kulturwandel ... 98

**7 Erkenntnisleitendes Forschungsinteresse und Forschungsfragestellung** ... 101

**8 Forschungsmethodisches Vorgehen** ... 104
8.1 Forschungsdesign ... 104

8.2 Instrumente ... 106
8.2.1 Das Leitfadeninterview ... 106
8.2.2 Analyse von relevanten organisationalen Dokumenten ... 109
8.3 Durchführung der Erhebung ... 110
8.3.1 Auswahl des Samples ... 111
8.3.2 Kontaktanbahnung zu den Wohneinrichtungen der Eingliederungshilfe ... 114
8.3.3 Zugang zu den Interviewpartner:innen ... 115
8.3.4 Realisierung der Interviews ... 116
8.3.5 Auswahl und Zugang zu den Dokumenten ... 117
8.4 Auswertungsmethodik ... 118
8.4.1 Auswertungsverfahren: Interviews ... 118
8.4.2 Auswertungsverfahren: Dokumente ... 120

**9 Ergebnisse** ... 122
9.1 Informationen zur Darstellung der Ergebnisse ... 122
9.2 Beschreibung des Samples ... 123
9.3 Ebene: Symbole und Zeichen ... 128
9.3.1 Allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen der Einrichtung ... 130
9.3.2 UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen ... 136
9.3.3 UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen ... 137
9.3.4 Zwischenfazit ... 140
9.4 Ebene: Normen und Standards ... 142
9.4.1 UK-spezifische Standards ... 145
9.4.2 UK-spezifische Normen ... 154
9.4.3 Zwischenfazit ... 156
9.5 Ebene: Basisannahmen ... 158
9.5.1 UK-spezifische Basisannahme: Wahrheit und Zeit ... 160
9.5.2 UK-spezifische Basisannahme: Natur menschlichen Handelns ... 172
9.5.3 UK-spezifische Basisannahme: Natur des Menschen ... 184
9.5.4 UK-spezifische Basisannahme: Natur sozialer Beziehungen ... 193
9.5.5 UK-spezifische Basisannahme: Umwelt ... 198
9.5.6 Zwischenfazit ... 204
9.6 Zusammenhänge der drei Ebenen der Organisationskultur ... 206
9.6.1 Zusammenhang „organisationale UK-Verankerung sichern“ ... 210
9.6.2 Zusammenhang „UK überprüfen“ ... 212
9.6.3 Zusammenhang „UK-Fortbildungen“ ... 214
9.6.4 Zusammenhang „einheitliche Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache“ ... 216
9.6.5 Zusammenhang „UK als Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben“ ... 219
9.6.6 Zusammenhang „UK braucht Zeit“ ... 221
9.6.7 Zusammenhang „hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden“ ... 224
9.6.8 Zusammenhang „Personenzentrierung“ ... 226
9.6.9 Zusammenhang „Bewohner:innen als Mitgestalter:innen“ ... 228

**10 Diskussion der Ergebnisse** ... 231
10.1 Spannungsfelder einer UK-spezifischen Organisationskultur ... 231

10.1.1 Spannungsfeld Individualisierung vs. Standardisierung ..... 233
10.1.2 Spannungsfeld Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung ..... 240
10.1.3 Spannungsfeld persönliche Abwehr vs. fachlich begründete Ursachen ... 253
10.1.4 Spannungsfeld organisationale Absicherung vs. Aushandlung der konkreten Handlungspraxis ..... 263
10.2 Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse ..... 273
10.3 Methodische Limitationen und Forschungsempfehlungen ..... 276

**11 Fazit und Ausblick** ..... 285

**Verzeichnisse** ..... 295
Literaturverzeichnis ..... 295
Abkürzungsverzeichnis ..... 312
Tabellenverzeichnis ..... 313
Abbildungsverzeichnis ..... 313

**Anhang** ..... 315
A Interviewleitfaden ..... 316
B Sozialdatenbogen ..... 319
C Interviewprotokollbogen/Postskriptum ..... 320

# 1 Einleitung

## Ausgangspunkt

Eine Treppe, ein unerreichbares Regal, eine Bürgersteigkante – hierbei handelt es sich um sichtbare Barrieren, die Menschen im Rollstuhl die Mobilität erschweren. Wie verhält es sich jedoch mit sprachlichen Barrieren, wenn Kommunikationsschwierigkeiten dazu führen, Texte nicht oder nicht sinnhaft lesen zu können und das gesprochene Wort unverständlich und undeutlich ist? Wie kann ich dann meinem Gegenüber mitteilen, dass ich zum Frühstück keinen Kaffee mit Milch trinken mag, weil ich weder Milch noch Kaffee mag, sondern lieber ein Glas Orangensaft hätte? Woher weiß ich die richtige Tür zu benutzen, wenn an den Türen Schilder sind, die ich nicht lesen kann? Solche scheinbar banalen Fragen stellen sich Menschen, die aufgrund unterschiedlichster Beeinträchtigungen Behinderungen in der Kommunikation nahezu täglich erleben. An dieser Stelle wird deutlich: Kommunikation ist etwas Alltägliches! Für diese Menschen ist sie der Schlüssel zur Selbstbestimmung und Teilhabe! Menschen mit Beeinträchtigungen in der Kommunikation sind auf alternative Kommunikationsmöglichkeiten, wie sie die UK bereithält, angewiesen.

Vor dem Hintergrund des gesellschaftspolitischen Diskurses bzgl. Inklusion und Teilhabe, sprich den Forderungen der UN-BRK und des BTHG, rücken die Belange von Menschen, die sich nicht oder nur kaum über verbale Sprache ausdrücken können, immer mehr in den Fokus von Fachdiskursen und Forschung. Mit dem demographischen Wandel steigt die Zahl der Menschen mit Komplexer Behinderung, die kaum über Verbalsprache verfügen und umfassende Unterstützung bei der täglichen Lebensgestaltung brauchen (vgl. u. a. Braun, 2019; Fornefeld et al., 2019; Wachsmuth, 2020b).

Diesen Forderungen liegt das Verständnis von Behinderung gemäß der ICF der WHO zugrunde. Demnach wird Behinderung als eine Relation zwischen einer Person und ihrem Umfeld verstanden. UK wird somit nicht mehr nur als Mittel zur Kompensation einer individuellen Kommunikationsbeeinträchtigung gesehen, sondern zunehmend als Förderfaktor für Teilhabe an der Gesellschaft. Damit ist sowohl die Erweiterung von kommunikativen Kompetenzen und folglich die individuelle Entwicklung der betreffenden Menschen zu berücksichtigen als auch das Umfeld, das so zu gestalten und zu beeinflussen ist, dass erlebte Behinderungen in der Kommunikation vermindert und Teilhabemöglichkeiten geschaffen werden (vgl. Antener et al., 2015; Lang/Reich, 2019, 75; Müller/Thäle, 2019).

Es ist angezeigt: Die Umsetzung von UK ist eine zentrale Aufgabe der Behindertenhilfe. Organisationen in diesem Bereich müssen sich der Anforderung stellen, Voraussetzungen zu schaffen, die einen Zugang zu UK sowie eine dauerhafte Implementierung ermöglichen (vgl. Lage, 2019b, 6; Braun, 2019, 45).

Die betreffenden Menschen scheinen aber kaum von den gegenwärtigen behindertenpolitischen „Trends" zur Verwirklichung einer „vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft" (u. a. Präambel und Art. 1 UN-BRK) zu profitieren. Die Einrichtungen der Behindertenhilfe äußern sich zunehmend überfordert, diesem gesellschaftlichen Auftrag sowie den besonderen Bedürfnissen ihrer sich verändernden Klientel gerecht zu werden (vgl. Wahl/Spreer, 2017, 389 f.).

Das Fachgebiet UK ist ein noch relativ junger (Forschungs-)Bereich, der sich in den letzten drei Jahrzenten weltweit zu einem neuen interdisziplinären Fachgebiet entwickelt hat. Gegenwärtig

gibt es in Deutschland die meisten Erkenntnisse zu UK aus der Arbeit an Förderschulen, da 1980 hier Lehrer:innen die ersten Umsetzungsschritte initiiert haben (vgl. Braun, 2020, 19; Boenisch/Sachse, 2020, 13; Wachsmuth, 2020b, 77). Obgleich UK bereits in der organisationalen Begleitung von Kindern und Jugendlichen im vorschulischen als auch schulischen Kontext ihren wissenschaftlich anerkannten Platz hat und in der Praxis konzeptionell umgesetzt und ausdifferenziert wird, ist die Situation in der Begleitung Erwachsener mit Behinderungen in Einrichtungen der EGH als deutlich entwicklungsbedürftig zu beschreiben (vgl. u. a. Liehs/Giel, 2016, 2). Insbesondere erwachsene Menschen mit Behinderungen, die in Wohnformen der EGH leben, stoßen bei der Realisierung und Auslebung ihrer kommunikativen Bedürfnisse immer wieder an Grenzen und sind trotz der gesellschaftspolitischen Forderungen mit vielfältigen Barrieren ihrer Teilhabe und selbstbestimmten Lebensführung konfrontiert (vgl. u. a. Trescher, 2018; Lage/Steiner 2018).

Folglich richtet sich damit der Blick von Fachpersonen im Kontext von Forschung und Praxis zwar langsam, aber zunehmend auf die Realisierung von Bedingungen und Möglichkeiten zur kommunikativen Teilhabe in den nachschulischen Einrichtungen (z. B. Wohnangeboten) (vgl. u. a. Aßmann, 2014; Bosse/Wilkens, 2015; Giel/Liehs, 2015; Liehs/Giel, 2016; Liehs et al., 2019). Benötigen erwachsene Menschen mit Behinderungen UK, sind sie derzeitig häufig noch darauf angewiesen, dass es in ihrem unmittelbaren Arbeits- bzw. Wohnverhältnis Mitarbeitende gibt, die über entsprechende fachliche Kompetenzen verfügen. Es gibt allerdings in nachschulischen Einrichtungen nur wenige Mitarbeitende, die im Bereich UK ausreichend qualifiziert sind, und nur in wenigen Fällen kann von einer konzeptionellen Verankerung von UK in den Einrichtungen gesprochen werden. Es bleibt demnach vielerorts ein individueller Glücksfall, ob potentielle UK-Nutzende auf ein UK-förderliches Umfeld stoßen oder nicht (vgl. Liehs, 2003; Lage, 2006; Bober, 2021; Braun, 2020).

Damit UK als professionelles Unterstützungsangebot verbindlich und für Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen in allen Lebensbereichen zugänglich wird, müssen sich Einrichtungen dieser Problematik stellen (vgl. Lage, 2006; Lage, 2019a, 245; Braun 2019, 45).

Bisherige Maßnahmen zur Etablierung von UK waren überwiegend verschiedene projekthafte und praxisbasierte Erfahrungsberichte aus dem nachschulischen Bereich der Behindertenhilfe, die (teilweise konzeptionell) berichten, wie UK in den jeweiligen Einrichtungen „gelebt" wird und in welcher Intensität UK verankert ist. Sie befürworten die Implementierung von UK und versuchen über verschiedene Wege UK als einen festen Bestandteil in die Einrichtung und deren Gesamtkonzept zu etablieren (vgl. u. a. Fischer, 2010; Zürcher, 2011; Grupp, 2013; Sailer, 2014; Bullinger, 2015; Panzer 2017; van Eickels et al., 2018).

In vielen nachschulischen Einrichtungen ist UK so zum Thema geworden, allerdings häufig noch nicht nachhaltig implementiert. Ursachen für die lückenhafte Umsetzung von UK sind nicht UK-spezifisch, sondern zeigen sich auf organisational-struktureller und auf der individuell-fachlichen Ebene einer Organisation (vgl. u. a. Lage, 2006, 219 ff.; Lamers et al., 2021, 116). Einerseits hängen sie mit den oftmals problematischen Rahmenbedingungen einer Organisation zusammen. UK ist oftmals noch zu wenig in den festgelegten Strukturen und Prozessabläufe einer Einrichtung umgesetzt (vgl. Lage, 2006; Aßmann, 2014). Andererseits zeigt sich insb. die Haltung und Prioritätensetzung der Mitarbeitenden als wichtiger Indikator für eine gelingende Umsetzung von UK (vgl. Lage, 2006; Aßmann, 2014; Liehs et al., 2017; Bohm/Runnebaum, 2017; Telgen et al., 2019). Verdeckte Einstellungs- und Wissensbarrieren, wie z. B. „die Frau hat kein Kommunikationsbedürfnis" oder „den verstehen wir auch so", sind rigide Einstellungen, die einer Umsetzung von UK im Wege stehen (vgl. Lage, 2006, 219 ff.).

Diese Äußerungen verweisen auf implizite Annahmen der Mitarbeitenden und in der gesamten Einrichtung, die eine bestimmte Haltung gegenüber UK widerspiegeln. Sie sind Teil der gemeinsam getragenen Organisationskultur, die eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung von Konzepten, wie das der UK, bzw. bei der grundsätzlichen Bereitschaft, organisationsinterne Abläufe zu verändern und zu reflektieren, spielen (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 246 f.). Hier liegt also ein zentraler Ansatzpunkt, um sich den Schwierigkeiten und erlebten Grenzen, die sich bei einer nachhaltigen Implementierung von Konzepten zeigen, anzunähern.
Solche Veränderungsprozesse einer Organisation sind ein komplexes Vorhaben. Änderungen hins. organisationaler Strukturen und Abläufe, ökonomisch-wirtschaftliche Faktoren sowie ein Wandel hins. Einstellungen, Denkgewohnheiten und Handlungsroutinen der Mitarbeitenden spielen dabei eine bedeutende Rolle. Zwar lassen sich durch organisationale Maßnahmen auf der strukturellen Ebene entsprechende Rahmenbedingungen verändern, doch um einen Wandel wirklich zu bewirken, braucht es eine Veränderung auf der individuellen Haltungsebene aller Mitarbeitenden und ein gemeinsam getragenes Menschenbild der gesamten Einrichtung (vgl. Lage, 2006; Schreyögg/Koch, 2007; Bohm/Runnebaum, 2017; Liehs et al., 2017; Telgen et al., 2019; Bober, 2021).
Aus diesen Erkenntnissen kann festgehalten werden, dass für einen solchen Wandel in Einrichtungen ein differenzierter Blick auf Organisationskultur notwendig und unumgänglich ist. Vereinzelt haben Autor:innen (Lage, 2006; Liehs et al., 2017; Telgen et al. 2019) in den Fachdiskursen um die Implementierung von UK bereits als Forderung formuliert, dass UK als Teil einer gemeinsam getragenen Organisationskultur gesehen und verstanden werden muss und insb. an Werten und Haltungen gegenüber UK in der gesamten Einrichtung gearbeitet werden muss (vgl. Telgen et al. 2019). Sie weisen auf die Notwendigkeit von Organisationsentwicklung hin, um Teilhabeerweiterung, im Sinne einer gelingenden UK, konzeptionell in Einrichtungen implementieren zu können. Konkrete Umsetzungsideen bzgl. organisationskultureller Vorgehensweisen stehen jedoch noch aus.

## Erkenntnisinteresse und Forschungsfrage

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich im deutschen Forschungsbereich der UK in nachschulischen Lebensbereichen noch keine empirischen organisationskulturanalytischen Studien finden lassen. Die Erhebung der impliziten Annahmen bzw. individuellen Haltungen bzgl. UK in den Einrichtungen fehlt. Um dieses Forschungsdesiderat zu bearbeiten, wurde mittels der vorliegenden Studie die Organisationskultur hins. UK in Wohneinrichtungen der EGH erforscht. Aus den einleitenden Ausführungen und der sich daraus ergebenden Problemstellung kann folgende Forschungsfrage abgeleitet werden: Welche subjektiven Annahmen geben verschiedene Akteur:innen in Wohneinrichtungen dem Thema UK mit Erwachsenen mit Behinderungen auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur?
Für die Erschließung des Forschungsfeldes wird das Organisationskulturmodell nach Schein (s. dazu ausführlich Kap. 6) als Analyseschema verwendet. Organisationskultur lässt sich nach diesem Modell auf drei Ebenen beschreiben, die unterschiedlich zugänglich sind. Ziel ist es, durch die Betrachtung der verschiedenen Ebenen möglichst umfassende Aspekte von Organisationskultur unter dem Fokus UK zu erheben und darzustellen. Im Kern der Organisationskultur liegen die gemeinsamen und unausgesprochenen Basisannahmen. Diese werden mittels leitfadengestützten Interviews mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Funktion erhoben und bilden den Schwerpunkt des vorliegenden forschungsmethodischen Vorgehens. Darüber hin-

aus werden externe und interne Dokumente (u. a. Leitbild, Qualitätshandbuch, hausinterne Zeitung) hinzugezogen und analysiert, um sich der Organisationskultur auch auf sichtbareren und beschreibbareren Ebenen (Symbole & Zeichen, Normen & Standards) anzunähern. Die Interviews sowie die Dokumente werden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und ausgewertet (vgl. Mayring, 2016).
Eine Organisationskultur konstituiert sich durch die Zusammenschau und Wechselwirkung ihrer verschiedenen Ebenen. Durch die Erfassung dieser ist es möglich, Aussagen über die Wirkungen, die von einer (hier UK-spezifischen) Organisationskultur ausgehen, vorzunehmen (vgl. Nerdinger, 2007). Da den Basisannahmen als Essenz und Motor der Organisationskultur eine besonders hohe Wirkmacht in Bezug auf organisationale Veränderungen und damit der Implementierung (von bspw. UK) zugesprochen werden, stehen diese im Fokus der Analyse sowie der Interpretation und Diskussion. So konnten Spannungsfelder einer UK-spezifischen Organisationskultur aufgedeckt werden, auf dessen Grundlage hemmende und förderliche Bedingungen für eine gelingenden UK-(Organisations-)Kultur in den (Wohn-)Einrichtungen deutlich wurden.

## Zum Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Das Kapitel 2 führt mit einer Perspektive auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen in die Bedeutung von UK als Voraussetzung für eine selbstbestimmte Lebensführung und Teilhabe ein.
Das anschließende Kapitel 3 widmet sich der Einführung in das komplexe Themenfeld der UK. Unter Hinzuziehung des aktuellen Forschungsstandes erfolgt in einem ersten definitorischen Teil eine Auseinandersetzung mit dem Begriff „Unterstützte Kommunikation“ (Abschnitt 3.1). Gefolgt von der Darstellung der Entwicklung des Fachgebiets in Deutschland (Abschnitt 3.2) wird in einem weiteren Teil die Personengruppe potenzieller UK-Nutzenden anhand der Zielgruppeneinteilung nach Weid-Goldschmidt beschrieben (Abschnitt 3.3). Im weiteren Verlauf des Kapitels folgen Ausführungen zur systematischen Planung und Durchführung von UK-Interventionen (Abschnitt 3.4). In einem letzten Teil wird das Umfeld des:der UK-Nutzenden als zentrale Gelingensbedingung für den generellen Zugang zu UK sowie für eine erfolgreiche Gestaltung von Kommunikationssituationen dargestellt (Abschnitt 3.5).
In Kapitel 4 werden Grundlagen zum Lebensbereich Wohnen dargestellt. Hierzu werden zunächst die aktuellen Entwicklungen im Zuge der Reformierung der EGH im Bereich Wohnen durch die UN-BRK und das BTHG skizziert sowie relevante Zahlen und Daten benannt (Abschnitt 4.1). Nachfolgend werden die wesentlichen Kriterien beschrieben, die in Deutschland den sozialrechtlichen Anspruch auf wohnbezogene Leistungen sowie Leistungen zur sozialen Teilhabe (Assistenzleistungen) und in diesem Zusammenhang die Feststellung einer wesentlichen Behinderung formulieren, dargestellt. Dabei wird primär die Rechtslage zum Zeitpunkt der Erhebung leitend für die Ausführungen sein (Abschnitt 4.2, 4.3). Zentrale Veränderungen nach diesem Zeitraum im Zusammenhang mit dem BTHG werden nachfolgend (Abschnitt 4.4) skizziert. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird auf die für die vorliegende Arbeit relevanten Wohnformen (Abschnitt 4.5) sowie den organisationalen Aufbau von sozialen Organisationen (Abschnitt 4.6), wie sie bspw. in der EGH anzutreffen sind, eingegangen. Das Kapitel schließt mit der Beschreibung der pädagogisch-praktischen Ausgestaltung von Assistenzleistungen (Abschnitt 4.7) und der Darstellung des heterogenen Berufsbildes der Assistenzkräfte (Abschnitt 4.8).

In Anknüpfung daran wird im Kapitel 5 die aktuelle Situation von UK in der nachschulischen Lebenswelt beleuchtet. In einem ersten Teil werden unter Hinzuziehung des aktuellen Praxis- und Forschungsstands Schwierigkeiten und damit einhergehenden Herausforderungen bei der Umsetzung von UK in Einrichtungen verdeutlicht (Abschnitt 5.1). Weiterführend werden in einem zweiten Teil zentrale Aspekte der Organisationsentwicklung beschrieben, die für die Initiierung von organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen zentral sind (Abschnitt 5.2).
Im folgenden Kapitel 6 wird detailliert auf das Phänomen der Organisationkultur (Abschnitt 6.1) eingegangen und anhand eines Organisationskulturmodells der innere Aufbau (Abschnitt 6.2) erläutert sowie auf Prozesse des Kulturwandels (Abschnitt 6.3) eingegangen.
Kapitel 7 leitet aus den Ausführungen bis zu diesem Punkt das erkenntnisleitende Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit ab und stellt die sich ergebene Fragestellung vor. Mit Kapitel 8 beginnt der methodische Teil der Arbeit. Zuerst wird das Forschungsdesign der Arbeit (Abschnitt 8.1) und anschließend die verwendeten Instrumente (Abschnitt 8.2) vorgestellt. In den Abschnitten 8.3 bis 8.6 erfolgen Angaben über die Stichprobe, die Durchführung der Erhebung und die Datenauswertung mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.
In Kapitel 9 erfolgt neben der Beschreibung des Samples (Abschnitt 9.2), die Ergebnisdarstellung der analysierten Erkenntnisse über UK auf den drei Ebenen der Organisationskultur (Abschnitt 9.3 bis 9.5) sowie deren Zusammenhänge (Abschnitt 9.6).
Den Abschluss bildet das Kapitel 10 mit der Diskussion. Die im Rahmen der Auswertung eruierten Zusammenhänge bilden den Ausgangpunkt, um Spannungsfelder einer UK-spezifischen Organisationskultur zu diskutieren (Abschnitt 10.1 bis 10.2). Die kritische Reflexion der methodischen Limitationen der vorliegenden Studie erfolgt in Abschnitt 10.3 und mündet in der Formulierung von Empfehlungen für zukünftige Forschungen.
Die Arbeit schließt mit Kapitel 11, in dem ein Fazit gezogen wird und weiterführend im Rahmen eines Ausblicks die Relevanz der vorliegenden Erkenntnisse für den Kontext anderer Bereiche und aktuellen Entwicklungen dargestellt wird.

**Hinweis zur Nutzung verschiedener Begriffe**
Damit Begriffe in der vorliegenden Arbeit einheitlich genutzt werden und zur Reduzierung der Komplexität beitragen, werden diese und deren genutzten Synonyme kurz vorgestellt.

**Begriffsbestimmung „Zielgruppen der UK"**
Der Personenkreis potenzieller Anwender:innen von UK wird häufig als Personen, die noch nicht, nicht mehr oder gar nicht über lautsprachliche Möglichkeiten verfügen und/oder gesprochene Sprache nicht verstehen, beschrieben. Dabei wird die Bezeichnung „ohne Lautsprache" meist synonym verwendet zu „kaum- und nichtsprechend" oder „unterstützt kommunizierend" (vgl. Boenisch, 2009, 11; Lage, 2009, 160). So werden in der vorliegenden Studie folgende Bezeichnungen für die Zielgruppe der UK verwendet: kaum- oder nichtsprechende Person, UK-Nutzende, unterstützt kommunizierende Personen, Personen/Menschen ohne oder mit erheblich eingeschränkter Lautsprache, Personen/Menschen mit schwer verständlicher bzw. fehlender Lautsprache.

**Begriffsbestimmung „Behinderung"**
Die Verwendung des Begriffs „Menschen mit Behinderungen" in der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der Bezeichnung des Personenkreises in der UN-BRK (Art. 1 UN-BRK) und im BTHG (§ 2 SGB IX), die auf dem Behinderungsverständnis der ICF basieren. Im Teilhabebericht der Bundesregierung wird zwischen Behinderung und Beeinträchtigung unterschieden.

Beeinträchtigung bezieht sich auf konkrete Einschränkungen, z. B. beim Gehen, Hören oder Sehen. „Erst wenn im Zusammenhang mit dieser Beeinträchtigung Teilhabe und Aktivitäten durch ungünstige Umweltfaktoren dauerhaft eingeschränkt werden, wird von Behinderung ausgegangen" (BMAS, 2013, 7). Eine Behinderung ist demnach das Ergebnis einer Wechselwirkung zwischen der Beeinträchtigung einer Person und den Barrieren in der Gesellschaft. Erst durch das Vorhandensein dieser Barrieren wird eine Beeinträchtigung zu einer Behinderung. Gesellschaftliche Barrieren sowie behindernde Zuschreibungen bilden sich auch in der verwendeten Sprache ab (s. ausführliche Darstellung bei DIMDI, 2005).
Um diese Zuschreibung zu minimieren, hat sich die Forscherin entschieden, neben der Bezeichnung „Menschen mit Behinderungen" ebenso (und ohne System) in der vorliegenden Arbeit auch den Begriff „Menschen mit Beeinträchtigungen" zu verwenden, da nicht immer eindeutig davon auszugehen ist, dass mit einer Beeinträchtigung in dem jeweils beschriebenen Kontext auch gleichzeitig erlebte Behinderung einhergeht.
Weiter wird in dieser vorliegenden Arbeit der Begriff „Menschen mit Komplexen Behinderungen" verwendet. Dieser Begriff wurde von Fornefeld (2008a) mit der Intention in den Diskurs eingeführt, die Exklusionstendenzen und die „systembedingten Kontextfaktoren" (Fornefeld, 2008a, 51) hervorzuheben, unter denen der so bezeichnete Personenkreis lebe. Die Personen unterscheiden sich in ihren Schädigungen und Beeinträchtigungen stark voneinander, nicht aber in der Komplexität ihrer Lebensbedingungen (a. o. O., 10). Dabei handelt es sich um Personen, die meist mehrfache Beeinträchtigungen haben, dadurch oft komplex in ihren Teilhabemöglichkeiten behindert werden und folglich einen hohen bzw. komplexen Unterstützungsbedarf haben (s. ausführlich Bernasconi/Böing, 2022; Dieckmann et al., 2016). So wird dieser Bezeichnung auch der Heterogenität potenzieller UK- Nutzenden (s. ausführlich Weid-Goldschmidt, 2015) gerecht.
Da in der vorliegenden Arbeit die Komplexität von (behindernden) Lebensbedingungen im Fokus steht, wird als gemeinsame Bezeichnung für alle Menschen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen der Begriff „Bewohner:innen" verwendet. Mit Blick auf die tatsächliche Lebenspraxis von Menschen mit Komplexen Behinderungen, unabhängig von der formalen Bestimmung des Wohnangebots (besondere oder ambulante Wohnsettings), wird deutlich, dass diese durch die ständige Bewältigung oder auch Begrenzung durch strukturelle Effekte gekennzeichnet sind. Mit der Nutzung des Begriffs „Bewohner:innen" soll verdeutlicht werden, dass nicht die Behinderung komplex ist, sondern die Lebensumstände (hier im Kontext von Wohnangeboten der EGH) der Menschen (vgl. Fornefeld, 2008a, 51). Um dem Thema der vorliegenden Arbeit Rechnung zu tragen, soll mit der Bezeichnung „Bewohner:innen" insb. der Blick auf das Leben der Menschen gerichtet werden, die in oftmals behindernden organisationsbedingten Zusammenhängen leben (müssen). Diese zeigen sich sowohl in struktureller als auch haltungsbezogener Form. Der Begriff zielt auf die Fokussierung einer oftmals von Abhängigkeit und Aussonderung bedrohten und damit sehr heterogenen Personengruppe in marginalisierten sowie untergeordneten Positionen ab.
Die begriffliche Vielfalt soll die andauernde gesellschaftliche Diskussion um die angemessene Bezeichnung für Menschen mit Behinderungserfahrungen widerspiegeln. So haften jedem Begriff positive und negative Bedeutungen an, und eine optimale Begrifflichkeit ist bis heute nicht gefunden (vgl. Jennessen et al., 2020a,18).

# 2 UK als Vorrausetzung für Teilhabe – Perspektive auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die umfassende Realisierung von Teilhabe für und mit Menschen mit Behinderungen ist eine gesellschaftliche Verpflichtung, die ihre rechtliche Entsprechung in der seit 2009 in Deutschland ratifizierten UN-BRK und dem seit 2016 in Kraft getretenen BTHG findet. Damit verpflichtet sich die Bundesregierung zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe aller Menschen in allen Bereichen der Gesellschaft. Die „volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft" zählen zu den zentralen Grundsätzen der UN-BRK (Art. 3 UN-BRK) (vgl. DHG, 2021, 16). Somit sollen die Rechte von Menschen mit Behinderungen sichergestellt und ihre Benachteiligung verhindert werden (vgl. Seiler-Kesselheim/Wachsmuth, 2014, 16.025.001).

Ohne Kommunikation ist die Umsetzung dieser Rechte allerdings undenkbar. Kommunikation wird bereits von Fachpersonen als „Schlüssel zu einem selbstbestimmten Leben" (Lang/Reich, 2019, 75) und als Werkzeug für eine gelingende Partizipation und Teilhabe in und an allen Bereichen des (täglichen) Lebens anerkannt (vgl. u. a. Lage, 2006; Light/Mc-Naughton, 2014; Antener, 2014, 10; Müller/Thäle, 2019, 163). Die Anerkennung und Berücksichtigung der Kommunikationsbedürfnisse von Menschen mit Behinderungen tragen wesentlich zu einer Verbesserung ihrer Lebensqualität[1] bei. „Gerade, weil Menschen mit schwerer Behinderung in vielen Bereichen ihres Lebens von der Unterstützung anderer abhängig sind, kommt gelingender Kommunikation auch für die Verwirklichung von Selbstbestimmung eine wichtige Bedeutung zu" (Lamers et al., 2021, 116). Fehlende Kommunikation bzw. nicht adäquate Kommunikationsmöglichkeiten erschweren oder verhindern Menschen mit Verständigungsschwierigkeiten, ihre Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche mitzuteilen, in einen sozialen Austausch zu treten und wichtige Informationen zu erhalten (vgl. Grüber, 2021a, 9). Nur wer seine Anliegen durch alternative Kommunikationsmöglichkeiten, wie sie die UK zur Verfügung stellt, anderen mitteilen kann, hat die Möglichkeit, diese einzufordern und eine Chance auf ihre Verwirklichung (vgl. Seiler-Kesselheim/Wachsmuth, 2014, 16.025.001).

In der Präambel der UN-BRK wird bereits von der Bedeutsamkeit des vollen Zugangs zur Kommunikation gesprochen. Dabei benennt die UN-BRK explizit, welchen Stellenwert Kommunikation für die Umsetzung des Rechts auf Teilhabe hat (vgl. Lage, 2016, 9). Insb. in Artikel 2 (Begriffsbestimmung), Artikel 4 (Allgemeine Verpflichtungen) und Artikel 9 (Zugänglichkeit) ist das Recht auf alternative Kommunikationsformen verankert (vgl. Niediek, 2012, 26). So stellt Artikel 2 die Einbeziehung, Bereitstellung und Verwendung von ergänzenden und alternativen Formen, Mitteln und Formaten der UK sicher:

> „(...) Sprachen, Textdarstellung, Brailleschrift, taktile Kommunikation, Großdruck, leicht zugängliches Multimedia sowie schriftliche, auditive, in einfache Sprache übersetzte, durch Vorleser zugänglich gemachte (...), einschließlich leicht zugänglicher Informations- und Kommunikationstechnologie, (...) gesprochene Sprachen sowie Gebärdensprachen und andere nicht gesprochene Sprachen (...)" (Art. 2 UN-BRK).

Während durch Artikel 4 die Vertragsstaaten verpflichtet sind, u. a. Forschung und Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien zu betreiben und zu fördern, wird

1 Dieser Arbeit liegt das Lebensqualitätskonzept zugrunde (s. ausführlich z. B. Beck, 1998; Seifert, 2012).

durch Artikel 9 gefordert, in allen Lebensbereichen den gleichberechtigten Zugang zu Kommunikation, Kommunikationssystemen und -technologien zu gewährleisten. Die UN-BRK verlangt, dass alle Menschen, unabhängig wie schwer und umfassend deren Beeinträchtigung ist, der Zugang zur UK, im Sinne einer autonomen Kommunikation mit individuell angepassten Mitteln, sowie zu ihrem umfassenden Verständnis gewährleistet werden muss (vgl. Lage/Knobel, 2014; Lage, 2019a, 245; Lage, 2019b, 6).

Die UN-BRK ist damit die Basis für die formale Legitimation von UK in allen Bereichen des Lebens (vgl. Wachsmuth, 2020b, 79). Die zentrale Nennung von Kommunikation als Grundprinzip sowie die Zugänglichkeit als Strukturelement wirken sich weitergehend so auch auf andere Lebensbereiche und -kontexte aus, die in anderen Artikeln der UN-BRK benannt werden. Zu nennen sind hier Artikel 21 (freie Meinungsäußerung), Artikel 22 (Achtung der Privatsphäre), Artikel 24 (Bildung) und Artikel 30 (kulturelle Teilhabe) (vgl. Niediek, 2012, 26). Schließlich wird in den Artikeln die Bereitschaft der gesellschaftlichen Teilsysteme thematisiert, andere Kommunikationsformen zu akzeptieren und bspw. Broschüren oder Texte durch Abbildungen zu visualisieren, leichte Sprache zu verwenden und bei Veranstaltungen Gebärdensprachdolmetschende und Kommunikationsassistenzen anzubieten (ebd.).

Zur Sicherstellung der Umsetzung und Verwirklichung der Rechte der UN-BRK werden Maßnahmen erstellt, deren Umsetzungsstand sich anhand der verpflichtenden Teilhabeberichte und Staatenberichte der Bundesregierung sowie anhand der entsprechenden kritischen Parallelberichte der Zivilgesellschaft (BRK-Allianz der Nichtregierungsorganisationen) an den UN-Fachausschuss einschätzen lässt[2].

In der Zusammenschau der vorhandenen Teilhabeberichte 2013, 2016 und 2021 der Bundesregierung lässt sich resümieren, dass die Realisierung von alternativen Kommunikationswegen und damit der Zugang zu unterschiedlichsten Kommunikationsformen im Sinne des Artikels 2 der UN-BRK als Voraussetzung für den Zugang zu diversen Lebensbereichen (z. B. Gesundheit, Arbeit, alltägliche Lebensführung, Freizeit, Politik und Öffentlichkeit, Wohnen) anerkannt und als Querschnittsthema in die unterschiedlichen Überlegungen miteinbezogen wird. Laut den Autor:innen der Teilhabeberichte braucht es für die Teilhabe an der alltäglichen Lebensführung den Zugang zu vielfältigen Kommunikationsformen (vgl. BMAS, 2013, 65, 170; BMAS, 2016, 303; BMAS, 2021a, 328). Niediek (2022) hebt dbzgl. hervor: „Kommunikation ist für sich genommen kein abgrenzbarer „Kernbereich der Lebensführung", sondern (…) vielmehr der Modus, über den die Lebensführung in allen Bereichen (z. B. Selbstversorgung, Arbeit, Wohnen, Freizeit) geregelt wird" (Niediek, 2022, 77). Insofern rufen Beeinträchtigungen der Kommunikation zentrale Schnittstellenproblematiken für die gesamte Lebensführung hervor und begründen einen komplexen Unterstützungsbedarf (ebd.). Somit kommt u. a. einer optimierten Hilfsmittelversorgung[3] eine hohe Bedeutung für ein selbstbestimmtes Leben und die Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft zu.

Hinsichtlich eines adäquaten Zugangs zur Information und Kommunikation im Sinne des Artikels 9 der UN-BRK liegen jedoch kaum verwertbare personenbezogene oder Strukturdaten vor. Auch in der repräsentativen Befragung im Rahmen des dritten Teilhabeberichts können derzeit

2 Auf eine dezidierte Darstellung der Inhalte der unterschiedlichen Berichte in Bezug auf Kommunikation wird hier verzichtet. Der Fokus liegt auf der Darstellung eines kurzen Einblicks zur aktuellen Einschätzung relevanter Berichte und Instanzen zur Umsetzung von UK in Deutschland.

3 Sozialrechtlich ist die Hilfsmittelversorgung eine Querschnittsaufgabe, an der als Leistungsträger alle Rehabilitationsträger nach SGB IX sowie die Pflegeversicherung beteiligt sind, was allerdings auch zu Abgrenzungsschwierigkeiten und Zuständigkeitsstreitigkeiten führen kann (vgl. BMAS, 2021a, 374).

keine fundierten Aussagen über die Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen hins. Kommunikation gefunden werden (vgl. BMAS, 2013, 65, 170; BMAS, 2016, 303; BMAS, 2021b). „Es ist angesichts der einschlägigen Berichte und Forderungen aus der Zivilgesellschaft allerdings davon auszugehen, dass auf dem Feld der Information und Kommunikation, nicht nur im Alltag, zahlreiche Exklusionsfaktoren existieren, die Menschen mit kommunikativen Beeinträchtigungen eine selbstbestimmte Lebensführung deutlich erschweren" (BMAS, 2016, 303). Die BRK-Allianz konkretisiert im ersten Parallelbericht zum ersten Staatenbericht, dass neben baulichen Barrieren (z. B. zu schmale Türen, fehlende Aufzüge oder Behindertentoiletten), mangelnde Orientierungshilfen (z. B. zu kleine oder kontrastarme Beschriftungen) sowie ungelöste Kommunikationsprobleme (z. B. fehlende Gebärdensprach- und Schriftdolmetscher, Kommunikationstechniken) bis hin zu ablehnenden und defizitorientierten Einstellungen gegenüber Menschen mit Behinderungen als vielgestaltige Barrieren der Zugänglichkeit zeigen (vgl. BRK-Allianz, 2013, 51).

In den Ausführungen der Allgemeinen Bemerkung Nr. 2 des UN-Fachausschusses zum ersten Staatenbericht wird bemängelt, dass Menschen mit Beeinträchtigungen immer noch auf Barrieren stoßen, wenn sie versuchen, Zugang zu Information und Kommunikation zu erhalten, da es nicht genügend Informationen in leicht lesbaren sowie verständlichen Formaten und nicht genügend Hilfsmittel der UK gibt. Auch bei dem Versuch, Zugang zu Dienstleistungen zu erhalten, stoßen sie auf Barrieren aufgrund von Vorurteilen und einem Mangel an adäquater Ausbildung bei den Leistung erbringenden Beschäftigten. In den abschließenden Bemerkungen zum ersten Staatenbericht kritisiert der UN-Fachausschuss weitergehend, dass Menschen mit Behinderungen keine sinnvolle und wirksame Partizipation an Entscheidungen, die ihr Leben betreffen, garantiert wird, da es Defizite bei der barrierefreien Kommunikation gibt (vgl. DIMR, 2015, 10). Weiterhin wird betont, dass die Verweigerung des Zugangs zu u. a. Information und Kommunikation einen Akt der Diskriminierung aufgrund von Behinderung darstellt, der gemäß Artikel 5 der UN-BRK verboten ist. „Die Sicherstellung der Zugänglichkeit in der Zukunft sollte im Zusammenhang mit der Umsetzung der allgemeinen Verpflichtung betrachtet werden, Güter, Dienstleistungen, Geräte und Einrichtungen in universellem Design (Art. 4 UN-BRK) zu entwickeln" (DIMR, 2015, 19). Laut dem zweiten und dritten Staatenbericht arbeiten die öffentlichen Verwaltungen intensiv an der Herstellung der Barrierefreiheit in allen Bereichen (z. B. Kultur, Freizeit, Erholung und Tourismus, Sport), indem bspw. vermehrt Audiodeskriptionen und Gebärdensprache eingesetzt werden (vgl. BMAS, 2019, 15).

Dass die Maßnahmen der UK für das Gelingen der Teilhabe von Menschen ohne ausreichende lautsprachliche Möglichkeiten unverzichtbar sind, wird recht deutlich. Wie ausschlaggebend gesellschaftliche Rahmenbedingungen das Ausmaß bestimmen, indem eine individuelle Schädigung tatsächlich als Behinderungen (im Sinne des biopsychosozialen Behinderungsbegriffes) erlebt wird, zeigt sich am Beispiel der Kommunikation sehr deutlich (vgl. Braun, 2020, 28).

In der Fachdiskussion erweist sich Teilhabe als „unscharfer Begriff", der je nach Interessenslage unterschiedlich interpretiert wird (vgl. DHG, 2021, 16). Insb. im Zusammenhang mit UK liegen der Maxime Teilhabe zwei sich wechselseitig beeinflussende Komponenten zugrunde. Teilhabe an sozialen Ereignissen wird erst durch Kommunikation ermöglicht. Erfolgreiche Kommunikation und somit die Aneignung bzw. das Erlernen sozialer Kompetenzen ist wiederum nur dann möglich, wenn entsprechende Teilhabemöglichkeiten bzw. eine aktive Partizipation an sozialen Ereignissen zugelassen werden. Diese Erkenntnis des Miteinander-Verwoben-Seins, „ohne Kommunikation keine Teilhabe und ohne Teilhabe keine Kommunikation" (Lage, 2006, 186), ist eine wichtige Handlungsgrundlage, um dem gesellschaftlichen Auftrag im Sinne der

UN-BRK gerecht zu werden. Denn erst so können Menschen mit Behinderungen lebenslange Bildung, politische Teilhabe, Mitsprache, Selbstvertretung und eine selbstbestimme Lebensführung wahrnehmen und leben (vgl. Lage/Knobel Furrer, 2014, 25; Lage, 2019b, 7).
Diese Verwobenheit verschiedener Komponenten für die Realisierung von Teilhabe ist im bio-psycho-sozialen Modell der Weltgesundheitsorganisation (WHO) dargestellt, welches der ICF zugrunde liegt (vgl. DIMDI, 2005; 14; DHG, 2021, 16). Es zeigt die Wechselwirkungsprozesse zwischen einer Person mit einem individuellen Gesundheitsproblem/einer individuellen Schädigung und personen- und umweltbedingten Kontextfaktoren auf, die Einfluss auf die Teilhabe an subjektiv bedeutsamen Lebenssituationen und Lebensbereichen haben können. Behinderung wird demnach gemäß der ICF als Beeinträchtigung der Teilhabe definiert, genauer als Ergebnis einer negativen Wechselwirkung zwischen den genannten Komponenten (vgl. DHG, 2021, 16).
Aufgrund der Ratifizierung der UN-BRK erfuhr auch das SGB IX eine Revision, durch die das BTHG erarbeitet wurde (vgl. BAR, 2017, 6). Das Verständnis von Behinderung, im Sinne der ICF, hat somit im BTHG seinen Niederschlag gefunden:

> „Menschen mit Behinderungen sind Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern" (§ 2 Abs. 1 SGB IX).

Das BTHG regelt in erster Linie, welche Person EGH in welcher Form erhalten kann. Hier wird der konkrete Bezug zur ICF deutlich, da der Zugang zu Leistungen im BTHG an die Teilhabebereiche der ICF angelehnt ist. Einer der neun Lebensbereiche befasst sich ausschließlich mit „Kommunikation". Im Kontext von Teilhabeplanung werden somit nicht länger nur die Gesundheitsprobleme beschrieben. Gemäß dem bio-psycho-sozialen Modell sind die Beeinträchtigungen in Aktivität und Partizipation ausschlaggebend für die Gewährung von EGH (vgl. Bernasconi, 2020, 369; DHG, 2021, 17).
Die Herangehensweise der ICF findet sich konkret in Bezug auf UK bereits in dem Partizipationsmodell von Beukelman und Mirenda (1998) wieder. Es veranschaulicht, wie Teilhabechancen nicht nur am mangelnden Zugang zu unterstützenden Kommunikationsformen scheitern, sondern insb. an gesellschaftlichen und organisationalen Barrieren sowie an jenen, die sich im Zusammenhang mit dem zwischenmenschlichen Umfeld ergeben, scheitern können (u. a. Lage/Antener, 1999; Braun, 2020, 21; Antener, 2001). Grundlage des Modells ist die Partizipation einer Person mit Kommunikationsbeeinträchtigung an den Alltagsaktivitäten und Tätigkeiten der verschiedenen Lebensbereiche (z. B. zuhause, in der Schule, auf der Arbeit, in der Freizeit), und zwar im Vergleich zu Peers ohne Behinderungen. Nach dem Modell kann fehlende bzw. unzureichende Teilhabe an Aktivitäten durch zwei Arten von Barrieren erklärt werden. Neben den sog. Zugangsbarrieren, die sich hauptsächlich aus den gegenwärtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person oder dem Einsatz von Kommunikationsformen ergeben, ermittelt dieses Modell auch Barrieren, die sich auf die Gelegenheit zu partizipieren beziehen. Solche Gelegenheitsbarrieren (z. B. Richtlinien/Regelungen vom Schulsystem, Wissens- und Kompetenzlücken bzgl. UK bei beteiligten Personen, Strukturen einer Einrichtung, Einstellungen/Überzeugungen) werden durch andere verursacht (vgl. Antener, 2010, 01.024.001; Renner, 2016, 28; Vock/Lüke, 2019, 89). Ansatzpunkte für die Partizipation von Personen mit UK-Bedarf liegen damit zuvorderst in der Veränderung der Bedingungen des Umfeldes (vgl. Bernasconi/Terfloth, 2020, 33). Insb. vorherrschende/rigide Einstellungen (s. Kap. 3.5) des persönlichen Umfelds der UK-Nutzenden, von Entscheidungsträger:innen in Politik, Verwaltung und sozialen Diensten sowie

veraltetes organisationales Denken von Fachkräften erschweren eine flächendeckende Umsetzung von UK. Viele sind immer noch der Meinung, dass Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen für UK zu beeinträchtigt seien und kein Bedürfnis nach Kommunikation und damit auch kein Bedarf an UK Hilfsmitteln bestehe (vgl. Lage, 2019b, 7; Grüber, 2021b, 16).
Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen stoßen nicht „nur" auf Einstellungsbarrieren in ihrem direkten Umfeld, sondern infolgedessen auch an organisationale bzw. strukturelle Barrieren. Damit UK die Lebensqualität von Menschen ohne oder mit erheblich eingeschränkter Lautsprache positiv verändern und Teilhabebarrieren minimieren kann, muss sie organisational verankert werden (vgl. Braun, 2020, 28). In vielen Organisationen bedarf es dafür bspw. fachlich adäquater Schulungen von Mitarbeitenden auf allen Verantwortungsebenen der Einrichtung sowie ausreichend Ressourcen, um kontinuierlich UK-Maßnahmen zu etablieren, zu erhalten und ausbauen zu können (vgl. Lage/Steiner, 2018). Ziel ist es, Wissensbarrieren zu minimieren, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Verwendung von UK zu bewirken und das Umfeld der betreffenden unterstützt kommunizierenden Person zu sensibilisieren (vgl. Bernasconi/Terfloth, 2020, 36).
Mischo (2020) postuliert, dass die Anerkennung von alternativen Kommunikationswegen als selbstverständlicher Teil von Diversität, wie sie auch in den abschließenden Bemerkungen des Deutschen Instituts für Menschenrechte zum 1. Staatenbericht (vgl. CRPD-Ausschuss, 2015, Art. 2) gefordert wird, nicht nur eine bestmögliche Versorgung und Unterstützung des Individuums auf subjektorientierter Ebene erfordert. Es braucht dazu dringend eine Verbreitung von Handlungskompetenzen, anerkennenden Einstellungen auf interaktionaler und gemeinschaftlicher Ebene sowie einer empirisch abgesicherten Verankerung von UK in Strukturen von Einrichtungen (vgl. Mischo, 2020, 320). Ergänzend dazu resümiert Degener (2019) in einem Vortrag beim Symposium „10 Jahre UN-Behindertenrechtskonvention" die Umsetzungsentwicklungen in Deutschland im Allgemeinen. Trotz einer starken Erhöhung des Engagements von unterschiedlichen Stellen, sowohl staatlich, privat, durch Unternehmen als auch vor allem durch Menschen mit Behinderungen selbst, ist die Diskrepanz zwischen juristisch verankerten Menschenrechten und der gesellschaftlichen Wirklichkeit allerdings weiterhin vorhanden (vgl. Degener, 2019). Menschen mit Behinderungen leben und arbeiten immer noch in Sonderstrukturen, die teilweise sogar weiter implementiert werden – die Exklusionsrate in Deutschland ist hoch (vgl. Aichele et al., 2019; Degener, 2019).
Die Ausführungen dieses Kapitels zeigen, dass Kommunikation als Voraussetzung für Teilhabe in verschiedenen Lebensbereichen zwar rechtlich anerkannt ist, jedoch von einer Vielzahl von Herausforderungen geprägt ist. Diese befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen den Möglichkeiten der Gesellschaft, den individuellen Anforderungen der UK-Nutzenden, ihrem sozialen Umfeld und den organisationalen Kontexten, in denen sie leben.

# 3 Unterstützte Kommunikation

Ziel dieses Kapitels ist es, eine Einführung in wichtige Grundlagen von UK zu geben. Es zeigt sich, dass die UK sich zu einem ausdifferenzierten Fachgebiet entwickelt hat, welches von einer Vielfalt an Fachdiskursen und Debatten geprägt ist, um UK theoretisch und konzeptionell zunehmend zu fundieren (vgl. Antener et al., 2015, 11; Wilken, 2021, 7).
Das Kapitel ist wie folgt aufgebaut: In einem ersten definitorischen Teil erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Begriff „Unterstützte Kommunikation". Gefolgt von der Darstellung der Entwicklung des Fachgebiets in Deutschland wird in einem weiteren Teil die Personengruppe potenzieller UK-Nutzenden anhand der Zielgruppeneinteilung nach Weid-Goldschmidt beschrieben. Im weiteren Verlauf des Kapitels folgen Ausführungen zur systematischen Planung und Durchführung von UK-Interventionen. Dabei wird auf wesentliche Komponenten wie das multimodale Kommunikationssystem des UK-Nutzenden eingegangen. In einem letzten Teil wird das Umfeld des UK-Nutzenden als zentrale Gelingensbedingung für den generellen Zugang zu UK sowie für eine erfolgreiche Gestaltung von Kommunikationssituationen dargestellt.

## 3.1 Begriffsbestimmung

Der Fachterminus „Unterstützte Kommunikation" (UK) geht auf den 1986 in den USA von Lyle L. Lloyd geprägten Begriff „Augmentative and Alternative Communication" (AAC) (vgl. Lloyd, 1985; Lloyd/Fuller, 2009) zur einheitlichen Definition anderer Kommunikationsformen als der Lautsprache zurück (vgl. Liehs, 2003, 7 f.; Jacobi, 2020, 138). Inzwischen hat sich AAC zu einem international etablierten Fachgebiet entwickelt, das sich die Verbesserung der kommunikativen Möglichkeiten von Menschen mit schwer verständlicher bzw. fehlender Lautsprache zum Ziel gesetzt hat (vgl. Braun, 2010, 01.003.001).
Wie die internationale Bezeichnung verdeutlicht, geht es bei diesem Ansatz um Kommunikationsformen, die schwer verständliche bzw. fehlende Lautsprache ergänzen (augmentative communication) bzw. ersetzen (alternative communication) (vgl. Braun, 2010, 01.003.001; Jacobi, 2020, 138).
Ersetzende Kommunikationsformen werden Menschen mit Behinderungen angeboten, die aufgrund fehlender oder erheblich eingeschränkter Sprechfähigkeit statt der gesprochenen Sprache ein anderes Kommunikationssystem benötigen. Dabei handelt es sich überwiegend um Gebärden, graphische Symbole oder Schrift sowie unterschiedliche technische Hilfen mit und ohne Sprachausgabe (vgl. Wilken, 2021, 9).
Unter ergänzenden Kommunikationsformen werden Verfahren verstanden, die unterstützend bzw. begleitend zur Lautsprache eingesetzt werden. Sie sollen einerseits bei Kindern mit erheblich verzögerter Sprachentwicklung die lange Zeit der fehlenden lautsprachlichen Verständigung überbrücken und den Spracherwerb fördern. Andererseits erleichtern sie Personen mit schwer verständlicher Sprache das Verstehen und ermöglichen eine ergänzend zu nicht normalsprachlichen Lauten effektivere Kommunikation (a. o. O., 10). Somit deutet der internationale Terminus bereits darauf hin, dass es hier darum geht, vorhandene lautsprachliche Fähigkeiten so weit wie möglich auszunutzen und zu unterstützen und sie nur dann um zusätzliche Möglichkeiten zu ergänzen, wenn es die Kommunikationssituation erfordert (vgl. Braun, 2010, 01.003.001).

Auch in Deutschland setzte sich der anglo-amerikanische Begriff AAC Ende der 1980er-Jahre, Anfang der 1990er-Jahre mit zunehmenden Publikationen durch (vgl. Braun, 1991; Gangkofer, 1991). Aufgrund der unzureichenden Übersetzung des Begriffes AAC und der daraus resultierenden begrifflichen Unstimmigkeiten wurde 1991 von Ursula Braun jedoch der Begriff „Unterstützte Kommunikation" für den deutschen Sprachraum vorgeschlagen (vgl. Braun, 1991, 3). Seither etabliert sich dieser Begriff in Deutschland zunehmend und wird als vorherrschender

> „(...) Oberbegriff für alle pädagogischen bzw. therapeutischen Maßnahmen, die eine Erweiterung der kommunikativen Möglichkeiten bei Menschen ohne Lautsprache bezwecken" (Kristen, 2005, 15).

definiert (vgl. Liehs, 2003, 7 f.; Jacobi, 2020, 138). UK ist jedoch nicht mit der „Gestützten Kommunikation" bzw. der „facilitated communication" (FC) zu verwechseln. Hierbei handelt es sich um eine spezielle und bis heute wissenschaftlich umstrittene Methode. Bei der Gestützten Kommunikation wird kaum- oder nichtsprechenden Personen die Kommunikation ermöglicht, indem sie von einer anderen Person beim Schreiben, Tippen oder Zeigen auf Buchstaben oder Bilder an Hand, Arm, Ellenbogen oder Schulter berührt und/oder gestützt wird. Die Wirksamkeit dieser Methode konnte in Studien bislang jedoch nicht belegt werden, wodurch der Einsatz der Gestützten Kommunikation in der Fachliteratur zurzeit noch sehr kontrovers diskutiert wird (vgl. Bober/Biermann, 2001; BAG WfbM, 2015a, 10; Nußbeck, 2021, 239 ff.)

Renner betont, dass für betroffene Menschen UK nicht ausschließlich als eine pädagogisch-therapeutische Maßnahme zu sehen ist, sondern als ein Menschenrecht, das Voraussetzungen schafft, um ein Leben in Selbstbestimmung und Teilhabe führen zu können (vgl. Renner, 2016, 23):

> „Unterstützte Kommunikation ist demnach die Unterstützung der Kommunikation von Menschen, die zur Kommunikation mit den gesellschaftlich üblichen Mitteln nicht oder nicht hinreichend in der Lage sind, insbesondere durch den Einsatz von speziellen Kommunikationsmitteln als Ersatz für die gesellschaftlich üblichen. (...) Der Begriff der Unterstützten Kommunikation bezeichnet die Ermittlung und Bereitstellung der Bedingungen für erfolgreiche Kommunikationsprozesse, sowohl hinsichtlich der Vermittlung von Inhalten als auch bezogen auf deren soziale Wirksamkeit" (Renner, 2004, 101).

1990 hat sich die Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (GesUK e. V.), die deutschsprachige Sektion der International Society for Augmentative and Alternative Communication (ISAAC), gegründet und setzt sich aus Wissenschaftler:innen, Therapeut:innen, Lehrer:innen, UK-Nutzenden und deren Angehörigen zusammen. Sie sind mitverantwortlich für die stetige Ausbreitung von UK in Deutschland (vgl. GesUK e. V., 2024c). Die folgende Definition der GesUK e. V. schließt sich der obigen Auffassung von Renner an. Sie verdeutlicht, dass UK nicht allein den Fokus auf das Bereitstellen von alternativen und ergänzenden Kommunikationsformen und -hilfen legt, sondern auf das Recht eines jeden Menschen auf eine gelingende Kommunikation. Maßnahmen der UK werden somit als Voraussetzung für ein Leben in Selbstbestimmung und Teilhabe anerkannt (vgl. GesUK e. V., 2024a):

> „Unterstützte Kommunikation (...) orientiert sich an einem humanistischen Menschenbild und betont das Recht eines jeden Menschen auf Selbstbestimmung und Partizipation. Unterstützte Kommunikation geht davon aus, dass jeder Mensch ein Bedürfnis nach Kontakt und Kommunikation hat. Ausgehend von den aktuellen Kompetenzen einer Person entwickelt Unterstützte Kommunikation individuelle Maßnahmen für eine bessere Verständigung und mehr Mitbestimmung im Alltag (...)" (GesUK e. V., 2024a).

Jeder Mensch ist grundsätzlich in seinem Leben und in seiner Entwicklung auf Kommunikation angewiesen. Mit anderen Menschen in kommunikativen Kontakt treten zu können

ist ein Grundbedürfnis des Menschen und für die Lebensqualität und für die Lebensqualität jeder einzelnen Person von entscheidender. von entscheidender Bedeutung (vgl. Wilken, 2020, 9; Wilken, 2021, 7). Kommunikation ist die Grundlage zum Aufbau sozialer Kontakte und Voraussetzung für eine optimale emotionale, soziale und kognitive Entwicklung (vgl. Dabringhausen, 2014, 28; Wilken, 2020, 9). Sie ermöglicht Entwicklung und Ausdruck der eigenen Identität und sichert soziales Miteinander (vgl. Braun, 2015, 11; Lüke/Vock, 2019a, 2).

> „Kommunizieren hat großen Einfluss darauf, wie wir unsere Persönlichkeit entwickeln, wie wir uns fühlen und von anderen eingeschätzt werden, welche Erfahrungen und Erlebnisse wir machen, an welchen Aktivitäten wir teilnehmen, wie wir uns in soziale Systeme integrieren und wie wir unser eigenes Leben planen können" (Dabringhausen, 2014, 28).

Behinderungen können bereits zu Veränderungen der basalen Grundlagen von Kommunikation und Sprache führen (vgl. Wilken, 2021, 13). Gravierende Beeinträchtigungen der lautsprachlichen Produktion führen zu erschwerten Bedingungen, unter denen eine Sprachentwicklung stattfinden kann, und haben somit auf die Gesamtentwicklung Einfluss (vgl. Braun, 2015, 8 ff.; Konrad, 2021, 87). Personen mit Beeinträchtigungen in der Kommunikation sind deshalb nicht nur in ihrer Verständigung beeinflusst, sondern auch in ihrer aktiven Teilhabe an der Gemeinschaft sowie in der Mitbestimmung und (Mit-)Gestaltung ihrer Lebenswirklichkeit. Sie erleben oft vielfältige frustrierende Situationen von Nicht- oder Falschverstehen mit Personen in ihrer Umwelt. Neben der Beeinträchtigung kognitiver Fähigkeiten können sich daher die Motivation und das Bedürfnis, sich mitzuteilen, erheblich senken (vgl. Wilken, 2020, 9; Wilken, 2021, 13). Der Austausch mit und die Spiegelung durch andere Menschen ist jedoch insb. für die Identitätsentwicklung zentral. Durch Kommunikation erlebt der Mensch sich als Verursacher:in und Mitgestalter:in. Fehlt diese Erfahrung, fehlt das Gefühl für Selbstwirksamkeit. Erst im sozialen Miteinander entwickeln sich Gedanken, Gefühle und Meinungen und letztendlich die Fähigkeit, Geschehnisse in der Umwelt beeinflussen zu wollen und mitbestimmen zu können (vgl. Dabringhausen, 2014, 28; Braun, 2015, 8 ff.; BAG WfbM, 2015a, 11). Einschränkungen in den kommunikativen Ausdrucksmöglichkeiten stellen daher ein Risiko für die Partizipation in allen Lebensbereichen dar (vgl. Lüke/Vock, 2019a, 2).
UK versteht sich als Fachdisziplin, die Menschen mit kommunikativen Beeinträchtigungen unterstützt und durch die Erweiterung der kommunikativen Fähigkeiten zu wesentlichen Voraussetzungen für die Sicherung oder (Wieder-)Herstellung der gesellschaftlichen Teilhabe verhelfen möchte. UK ermöglicht, die subjektiven Bedürfnisse und Interessen der betroffenen Personen zu erkennen, ihren Anspruch auf Selbstbestimmung und Würde zu berücksichtigen und damit Lebensqualität in individuellen Bereichen der Lebensgestaltung zu gewährleisten (vgl. Lüke/Vock, 2019a, 2; Wilken, 2020, 9; Wilken, 2021, 7,16 f.; GesUK e. V., 2024a).

## 3.2 Entwicklung der UK in Deutschland

**Aktuelle Impulse**
Vor dem Hintergrund der aktuellen Inklusionsdebatte, den Forderungen der UN-BRK und der gesetzlichen Verankerungen von UK rücken die Belange und individuellen Problemlagen von Menschen mit schwer verständlicher bzw. fehlender Lautsprache in den Fokus aktueller Entwicklungen und Diskurse (vgl. Hedderich, 2006, 50; Bosse, 2015, 9; Boenisch/Sachse, 2018, 108). Im Bereich der UK nehmen diese einen ähnlichen Verlauf wie die Diskussion um die Ausgestaltung einer inklusiven Gesellschaft insgesamt. Anfänglich stand zunächst die Schule im

Fokus, inzwischen werden jedoch alle Lebensbereiche in den Blick genommen (vgl. Hedderich, 2006, 50; Bosse, 2015, 9).
Das Problem fehlender Kommunikationsfähigkeit(en) spiegelt sich somit mittlerweile in den unterschiedlichsten Einrichtungen, in denen die betreffenden Personen auf alternative Kommunikationswege angewiesen sind und dahingehend unterstützt und begleitet werden müssen, wider: u. a. in Kindergärten, Förder- und Regelschulen, Freizeit-, Beruf- und Wohnbereichen, Rehabilitationseinrichtungen, Kliniken, Tagesstätten sowie im Rahmen von therapeutischen Berufen (z. B. Sprach- und Ergotherapeut:innen). Dies verdeutlicht nicht nur die Ausweitung des UK-Bedarfs, sondern auch die zunehmende Vielfalt des Spektrums von potenziellen UK-Nutzenden (vgl. u. a. Boenisch, 2009, 12; Boenisch/Sachse, 2020, 13; Wachsmuth, 2020b, 79). Zunächst standen Personen mit schweren motorischen Beeinträchtigungen und gutem Sprachverständnis im Fokus der UK-Versorgung. Sukzessive erweiterte sich der Personenkreis, für den UK als hilfreich eingeschätzt wurde, auf Personen mit kognitiven Beeinträchtigungen, auf Personen auf vorsprachlichem Entwicklungsniveau (kleine Kinder, Menschen mit schweren mehrfachen Behinderungen) bis hin zu Erwachsenen mit erworbenen Schädigungen oder fortschreitenden Erkrankungen (z. B. Amyotrophe Lateralsklerose, Demenz) (vgl. Antener, 2014, 6). Neu rücken auch Menschen mit Schriftsprachproblemen, die die Lautsprache recht gut beherrschen, in das Blickfeld. Denn die Anforderungen der neuen (sozialen) Medien basieren auf geschriebener Sprache. Themen sind hier bspw. „Leichte Sprache“ und „Einfach surfen“ (vgl. Lage, 2016, 9).

So sind auch die Methoden der Diagnostik und in der Folge die Förderung differenzierter und das Angebot an Interventionsmöglichkeiten vielschichtiger geworden (vgl. Boenisch/Sachse, 2018, 108). Damit einhergehend haben sich UK-Beratungs- und Therapieangebote für Menschen mit schwer verständlicher oder fehlender Lautsprache durch die Eröffnung von unabhängigen UK-Beratungsstellen erweitert. Der gestiegenen Nachfrage der Angehörigen und Bezugspersonen nach qualifizierter Beratung und Schulung im Bereich UK kann somit nachgekommen werden (vgl. Braun, 2010, 01.005.001; BAG WfbM, 2015d, 33; Lüke/Vock, 2019a, 2; Wilken, 2021, 9).
Bereits 2009 resümierte Boenisch, dass das Themengebiet der UK eine mangelnde theoretische sowie wissenschaftliche Fundierung und einen nicht eindeutig ausgerichteten Methodenansatz aufweist. Damit stellt UK laut Boenisch weder ein Therapiemodell noch ein abgeschlossenes pädagogisches Konzept dar. UK ist ein interdisziplinärer, offener und an den individuellen Bedürfnissen von Menschen ohne oder mit erheblich eingeschränkter Lautsprache orientierter Ansatz. Aus wissenschaftlicher Sicht erschwert dies die Theorieentwicklung und den Zugang zu Forschungsfragen. Einerseits ermöglicht der offene Ansatz eine Vielzahl an Forschungsfragen, andererseits können dadurch kaum generalisierte Aussagen getroffen werden. Diese Ausgangssituation trägt dazu bei, dass sich UK zwar in der Praxis schon länger durchgesetzt hat, in die universitäre Forschung und Lehre jedoch nur zögerlich Eingang findet (vgl. Boenisch, 2009, 13; Seiler-Kesselheim, 2016; Wahl/Spreer, 2017, 389 f.; Lage, 2019a, 245).
Allmählich zeigt sich, dass sich UK als Fachgebiet in Richtung einer zunehmenden Professionalisierung, Ausdifferenzierung sowie ansteigender Vernetzung zwischen Praxis, Ausbildung und Wissenschaft stetig weiterentwickelt. Diese Entwicklungen führen dazu, dass neue Anforderungen an Praxis und Forschung gestellt werden, welche eine stetige Beobachtung, Reflexion und Weiterbildung im Themenbereich der UK erfordern (vgl. Lage/Knobel Furrer, 2014, 22; Boenisch/Sachse, 2018, 108).

Die Praxis steht aktuell vor der Herausforderung, vor allem in den außerschulischen Bereichen die Etablierung von UK voranzutreiben und zu stärken. Zwar gilt UK mittlerweile zwar als fest verankert im deutschsprachigen Raum (vgl. Braun, 2010, 01.005.001), die Umsetzung von UK zeigt sich in vielen Fällen jedoch immer noch abhängig vom Engagement einzelner Fachkolleg:innen. Die Umsetzung von UK für jene, die davon profitieren könnten, stellt somit immer noch keine Selbstverständlichkeit dar. Viele der betroffenen Personen bleiben immer noch ohne angemessene Beratung, Förderung und Versorgung. Die Notwendigkeit, UK-Wissen, praktische Fähigkeiten sowie Kompetenzen in die Familien und Einrichtungen zu tragen, besteht auch heute noch in hohem Maße (ebd.). Die erste Generation von UK-Nutzenden, die mit UK in Bildungseinrichtungen aufgewachsen ist, ist inzwischen erwachsen und fordert eine bessere Etablierung von UK, besonders in Einrichtungen der nachschulischen Lebenswelt. Somit ist die Bedeutung von UK für Erwachsene erst in den letzten Jahren in den Fokus gerückt. Seit der Etablierung von UK in Schulen setzten sich zunehmend Fachkräfte damit auseinander, wie UK für Erwachsene am Arbeitsplatz oder in Wohneinrichtungen umgesetzt werden kann. Insgesamt vollzieht sich dieses Vorhaben jedoch nur sehr langsam (vgl. u. a. Bosse, 2015, 9; BAG WfbM, 2015d, 35; BAG WfbM, 2015a, 13; Boenisch/Sachse, 2018, 108; Wachsmuth, 2020b, 79). Eine differenzierte Darstellung des Forschungsstandes zu UK in der nachschulischen Lebenswelt erfolgt in Kapitel 5.

**Einblick in den allgemeinen Stand der Forschung**

Wie in den bisherigen Ausführungen deutlich wurde, zeigt sich UK in der aktuellen Forschungslandschaft grundsätzlich noch als ein sehr junger Forschungsbereich.

Frühere Annahmen gingen davon aus, dass die Einführung von körpereigenen und externen Methoden der UK die Entwicklung und Nutzung von Lautsprache hemmen könnte. So waren u. a. Oskamp (1977) und Braun (1994) die Ersten, die die Effektivität von bestimmten Kommunikationshilfsmitteln untersucht haben (vgl. Renner, 2010, 15.002.011). Der aktuelle Forschungsstand zur Effektivität des Einsatzes von Methoden der UK besteht bislang zu großen Teilen aus Studien mit einem niedrigen Evidenzniveau (vgl. Lüke, 2019, 118). In der Zusammenschau der vorhandenen Studien, u. a. von Schlosser/Lee (2000), Sachse/Boenisch (2001), Schlosser (2003), Wilken (2005), Bienstein/Nußbeck (2006), Boenisch (2009), Machalicek et al. (2010) und Ganz et al. (2012), kann derweil belegt werden, dass der frühe Einsatz von Methoden der UK die Entwicklung der Lautsprache fördert und sich insgesamt positiv auf die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten auswirkt. Diese Erkenntnisse stützen die Notwendigkeit, Menschen ohne oder mit erheblich eingeschränkter Lautsprache frühzeitig differenzierte entwicklungsbegleitende Möglichkeiten zum Verstehen und zum Verständigen mittels UK anzubieten und zu vermitteln (vgl. Lüke, 2019, 118; Wilken, 2020, 9).

Durch die historische Verortung im schulischen Kontext gibt es gegenwärtig in Deutschland die meisten Erkenntnisse zu UK aus der Arbeit an Schulen (u. a. Gangkofer, 1993; Bundschuh et al., 1999; Mußmann, 2011; Grandič, 2018; Erdélyi/Thümmel 2014/2015) sowie an Förderschulen mit den Schwerpunkten körperlich-motorische (u. a. Boenisch, 2009; Boenisch, 2008; Scholz et al., 2018) und geistige Entwicklung (u. a. Theunissen/Ziemen, 2000; Thümmel, 2011) (vgl. Renner, 2010, 15.002.011; Nonn, 2011, 5).

Zunehmend werden die Bereiche der Frühförderung (Hedderich, 2006) sowie der Beratung im Rahmen von UK (Seiler-Kesselheim, 2007) wissenschaftlich betrachtet (vgl. Boenisch, 2009, 13). Langsam richtet sich der Blick auch auf die Erforschung der nachschulischen Situation von UK-Nutzenden (u. a. Liehs, 2003; Bober, 2005; Wachsmuth, 2005; Spindler, 2011, Aßmann, 2014; Schäffer/Rosenmeier, 2015; Renner, 2015).

Dennoch bleibt festzuhalten, dass der Erwachsenenbereich im Kontext von UK sowohl in der Theorie (vgl. Renner, 2004, 13) als auch in der Forschung noch wenig Beachtung findet (vgl. Boenisch/Sachse, 2018, 108). Theorieentwicklung als Forschungsgebiet der UK setzen bisher Lage (2006), Boenisch (2009), Renner (2004) vermehrt in den Mittelpunkt ihrer Arbeiten (vgl. Renner, 2010, 15.002.011).
Enormen Einfluss auf die Förderung mit UK haben die Forschungen zum Kern- und Randvokabular von Boenisch und Sachse in Deutschland (u. a. Boenisch et al., 2007; Boenisch/Sachse, 2007), sodass Kommunikationstafeln und -ordner, aber zunehmend auch elektronische Kommunikationshilfen nach diesen Erkenntnissen und daraus entwickelten Prinzipien aufgebaut sind (vgl. Wachsmuth, 2020b, 78).
Ein differenzierter wissenschaftlicher Diskurs, inklusive erforderlicher Forschungen zu den Bereichen Theoriebildung, UK und Inklusion, Interventionsplanung in der UK, Sprachentwicklung kaum- oder nichtsprechender Kinder, UK im Alter oder UK und Sprachtherapie, um ein paar Beispiele zu nennen, steht darüber hinaus jedoch noch aus. In diesen Bereichen gibt es noch immer einen beträchtlichen Forschungsbedarf (vgl. Nonn, 2011, 5; Boenisch/Sachse, 2018, 108).

## 3.3 Zielgruppeneinteilung nach Weid-Goldschmidt

Es kann festgehalten werden, dass verschiedene Erkrankungen und/oder Behinderungen zu vorübergehenden, langanhaltenden oder dauerhaften Beeinträchtigungen in der Entwicklung der natürlichen Sprechfähigkeit, allgemeinen kognitiven oder linguistischen Kompetenzen führen können und damit einen Abbau und Verlust verbaler Kommunikationsmöglichkeiten hervorrufen. Dementsprechend unterschiedlich sind die Ursachen für Beeinträchtigungen der kommunikativen Fähigkeiten (vgl. Hedderich, 2006, 12; Weid-Goldschmidt, 2015, 13; Jacobi, 2020, 137; Wilken, 2021, 10).

Der Zeitpunkt, an dem die Beeinträchtigung erfolgt, spielt dabei eine zentrale Rolle für den Erwerb kommunikativer und sprachlicher Kompetenzen. Tritt sie früh ein, entwickelt sich das Sprechen oftmals sehr verzögert, nur eingeschränkt oder gar nicht. Daraus resultieren häufig Beeinträchtigungen in den Bereichen der Motorik, Kognition und Emotion. Tritt die Beeinträchtigung später ein, können die Personen auf bereits erworbene kommunikative und sprachlicher Kompetenzen zurückgreifen. Das ermöglicht ihnen oftmals eine umfassendere Kommunikation durch die Nutzung komplexerer Hilfsmittel der UK (vgl. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 110; Wilken, 2021, 10).
Werden zu den bereits genannten schädigungsspezifischen Aspekten weitere Faktoren wie z. B. die individuellen Fähigkeiten, altersbedingte Faktoren, das soziale Umfeld, die Kommunikationsbedürfnisse und -probleme sowie die Lebenssituation und die verfügbaren Ressourcen hinzugezogen, wird das sehr heterogene Spektrum der Zielgruppe deutlich (vgl. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 110; Weid-Goldschmidt, 2015, 11; Wilken, 2021, 10). Die beschriebene Heterogenität führt dazu, dass (heil-)pädagogische Fachkräfte eine Strukturierungs- und Einordnungshilfe potenzieller Anwender:innen von UK benötigen, um kommunikative Kompetenzen beurteilen und somit adäquate Unterstützung und Förderung leisten zu können (vgl. Weid-Goldschmidt, 2015, 9 f.).
Die erste Beschreibung der Zielgruppen von UK nahmen von Tetzchner/Martinsen (2000) vor. Leitend für diese Unterteilung war die Funktion, die die UK-Maßnahmen für die potenziellen Anwender:innen innehaben (vgl. Lage, 2006, 71; Braun, 2020, 21). In der aktuellen Fachlite-

ratur zum Thema UK lässt sich eine weitere zentrale und vielfach rezipierte Zielgruppeneinteilung von potenziellen UK-Nutzenden finden. Weid-Goldschmidt (2015, 11 ff.) orientiert sich an der Terminologie von Tetzchner/Martinsen, legt jedoch den Schwerpunkt der Betrachtung auf die kommunikativen Kompetenzen einer Person. Diese Kompetenzorientierung entspricht der Logik der ICF sowie dem Grundverständnis von UK.

Die Personen werden nach Weid-Goldschmidt in vier Gruppen mit einem unterschiedlichen Entwicklungsstand pragmatisch-kommunikativer Kompetenzen eingeteilt:

- Gruppe 1: einfache Wahrnehmungen von Außenreizen
- Gruppe 2: Sprachverständnis in der gegenwärtigen Situation
- Gruppe 3: Fähigkeit zur symbolischen Kommunikation
- Gruppe 4: komplexe Kommunikation bei sprachproduktiven Einschränkungen (vgl. Weid-Goldschmidt, 2015, 11; Lüke/Vock, 2019a, 6; Braun, 2020, 2).

In der ersten Gruppe handelt es sich um Menschen, bei denen eine eigenständige Aktivität oder Intentionalität nicht oder in nur sehr geringem Maße zu beobachten ist. Das bedeutet, die Wahrnehmung der personalen und dinglichen Umwelt findet zunächst nur über die körpereigenen Sinne (Geräusche hören, fühlen, Berührungen fühlen, Wahrnehmung von Helligkeit und Dunkelheit) statt. Unbewusste, also nicht-intentionale, körperliche Reaktionen auf Wahrnehmung von Außenreizen (z. B. Zusammenzucken bei Geräuschen), auf innere Empfindungen (z. B. Aufstöhnen bei Schmerzen) oder zum Ausdruck von Bedürfnissen (z. B. Lächeln, Glucksen) sind die direkten Äußerungsformen auf dieser Kompetenzstufe. Diese expressiven Formen des Ausdrucks haben stets Bezug zu den Reizen, die in der gegenwärtigen Situation wahrnehmbar sind, auch wenn sie ggf. mit starker Verzögerung erfolgen. Durch angeborene oder später im Leben eintretende starke Schädigungen zeigen diese Menschen Kompetenzen, die in Ansätzen vergleichbar sind mit denen von Kleinkindern. Neben Kindern mit angeborenen komplexen Behinderungen können zu dieser Gruppe bspw. auch Erwachsene im Wachkoma oder Personen im Endstadium von Alzheimer oder Chorea Huntington gehören (vgl. Weid-Goldschmidt, 2015, 12; Lüke/Vock, 2019a, 6).

Personen der Gruppe zwei besitzen ein sog. „Situationsverständnis", d. h., sie verstehen Sprache zumeist in gewohnten und beobachtbaren gegenwärtigen Situationen (vgl. Lüke/Vock, 2019a, 6). Sie verfügen über grundlegende kommunikative Kompetenzen, z. B. über die Triangulierungsfähigkeit. Das bedeutet, Blickkontakt und Gestik dienen der Steuerung der gemeinsamen Aufmerksamkeit (vgl. Weid-Goldschmidt, 2015, 12). So sind Personen der Gruppe zwei durchaus in der Lage, ihre eigenen Wünsche oder Bedürfnisse, die sich auf die direkt wahrnehmbare Umgebung beziehen, mitzuteilen, indem sie bspw. nach einem Objekt greifen, eine andere Person zu einem Objekt hinführen oder darauf zeigen (vgl. Lüke/Vock, 2019a, 6). Dennoch haben diese Menschen wenig Zugang zur Kommunikation mittels bedeutungstragender konventioneller Symbole. Sie kommunizieren intentional, dennoch weitestgehend auf präsymbolischem Niveau. Das heißt, deren symbolische Kompetenzen reichen nicht aus, um das komplizierte Symbolsystem der Sprache, insb. das der Lautsprache, mehr als in Ansätzen verstehen zu können. Weid-Goldschmidt weist darauf hin, dass die Personen der Gruppe zwei noch nicht über ein vollständiges Ja-Nein-Konzept verfügen, da sie (noch) nicht oder nicht mehr dazu in der Lage sind, Ja-Nein-Fragen ausschließlich aufgrund der sprachlichen Informationen ohne Verankerung in der gegenwärtigen Situation zu beantworten (vgl. Weid-Goldschmidt, 2015, 12).

Innerhalb der dritten Gruppe werden die Menschen eingeordnet, die gehörte Lautsprache oder andere Formen bedeutungstragender Symbole (z. B. Gebärden, graphische Symbole) mit

Vorstellungen und Sprachstrukturen in Verbindung setzen (vgl. Weid-Goldchmidt, 2025, 12). Diese Menschen verstehen, dass Begriffe durch Wörter, Symbole oder Gebärden dargestellt werden und somit unabhängig von räumlichen und zeitlichen Informationen sind (vgl. Leber, 2009). Sie besitzen eine innere Sprache, mit der sie sich mit geeigneten Hilfsmitteln mitteilen können. Die Kommunikation der Menschen der Gruppe drei ist intentional, erfolgt also absichtsvoll und mit dem Verständnis, dass eigene Äußerungen Auswirkungen auf andere Personen und Geschehnisse haben können. Ein Ja-Nein-Konzept ist vorhanden. Das heißt, dass Kinder, Jugendliche und Erwachsene der Gruppe drei Ja-Nein-Fragen aufgrund der sprachlichen Informationen verstehen und adäquat, bspw. durch Kopfschütteln und -nicken, auf diese Fragen antworten können (vgl. Lüke/Vock, 2019a, 7). Die Fähigkeiten der Personen dieser Gruppe sind sehr heterogen (vgl. Weid-Goldschmidt, 2015, 12). Die sprachrezeptiven und -produktiven Fähigkeiten von Personen der Gruppe drei reichen demnach von Kompetenzen, die knapp oberhalb der Gruppe zwei liegen, also sich insb. auf Kommunikationen in der gegenwärtigen Situation beziehen, bis hin zu recht komplexen Interaktionen, die nicht ganz an das Kompetenzniveau der in Gruppe vier beschriebenen Menschen reichen (vgl. Lüke/Vock, 2019a, 7).
Die Personen der vierten Gruppe können altersgemäß kommunizieren und haben vordergründig Beeinträchtigungen des Sprechens. Ihr Sprachsystem, d. h. ihr Sprachverständnis sowie die semantisch-lexikalischen und morphologisch-syntaktischen Fähigkeiten, ist nahezu oder vollständig altersentsprechend. Durch eine angeborene, erworbene oder progrediente Erkrankung sind sie in ihren lautsprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten allerdings so erheblich eingeschränkt, dass sie nur mit geeigneten Hilfen (z. B. komplexe elektronische Kommunikationsgeräte mit Augenansteuerung) „sprechen" können (vgl. Weid-Goldschmidt, 2015, 12; Lüke/Vock, 2019a, 8).
Grundsätzlich betont Weid-Goldschmidt bzgl. ihren Zielgruppenbeschreibungen, dass die aufgeführten Einteilungen nicht der eindeutigen Kategorisierung und Zuordnung von unterstützt kommunizierenden Personen dienen sollen. Kommunikative Fähigkeiten können immer nur punktuell eingeschätzt werden, da sie sich stetig verändern können. Keine Person soll somit auf ein Fähigkeitsprofil festgelegt werden, sondern Übergänge von einer Gruppe zu einer anderen ermöglicht werden. Die Einteilung soll unterschiedliche Strategien, Schwerpunktsetzungen und Interventionen in der Förderung der kommunikativen Fertigkeiten und Fähigkeiten verdeutlichen und ermöglichen (vgl. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 80; Weid-Goldschmidt, 2015, 11).

## 3.4 UK-Interventionen

Die Lebenswirklichkeit der UK-Nutzenden zeigt sich nicht aufgrund der Kombination oder Schwere ihrer Beeinträchtigungen komplex, sondern vielmehr durch das hohe Maß an sozialer Abhängigkeit. Die komplexen Problemlagen (z. B. allg. Lebenssituation, Kommunikationspartner:innen, Gesprächssituation) und Ausgangssituationen der UK-Nutzenden (z. B. Motivation, Erfahrungen mit erfolgreicher/scheiternder Kommunikation) können konsequenterweise nur mit einer Methoden- und Interventionsvielfalt adäquat beantwortet werden, die sich an den Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie an der gesamten Lebenssituation der betreffenden Person orientieren (vgl. Antener, 2010, 01.018.001). Systematische Vorgehensweisen zur Planung und Umsetzung bieten die Möglichkeit, personenbezogene und kontextbedingte Barrieren zu erkennen, die die UK-Nutzenden in ihrer sozialen und gesellschaftlichen Partizipation behindern (vgl. Lage, 2006, 228; Sachse, 2010, 36; Sachse/Bernasconi, 2020, 203 f).

„UK-Interventionen bezeichnen das geplante und systematische Unterstützen einer nicht lautsprachlich kommunizierenden Person bei der Erweiterung ihrer kommunikativen Unabhängigkeit und Partizipation" (Sachse/Bernasconi, 2020, 203).

Zentrales Ziel von UK-Interventionen ist, entwicklungsförderliche Interaktionen und Kommunikationssituationen zu schaffen, in denen UK eingesetzt, geübt und gelernt werden kann, damit dem:der UK-Nutzenden neue kommunikative Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden und Entwicklungsprozesse geschehen können. Bei einer UK-Interventionsplanung müssen daher unterschiedliche Komponenten berücksichtigt werden (vgl. Lage, 2006, 97):

- inhaltliche, methodische und organisatorische Aspekte im Interventionsverlauf
- die individuelle Auswahl der Kommunikationsformen (ausführlich Kap. 3.4.1) mit entsprechendem Vokabular
- der Einsatz von Kommunikationshilfen in unterschiedlichen stark vorbereiteten Situationen
- die Förderung, Anleitung und Unterstützung aller beteiligten Kommunikationspartner:innen
- Koordination mit anderen Fördermaßnahmen (i. R. v. Erziehung, Ausbildung, Arbeit etc.) (vgl. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 12; Sachse, 2010, 36; Sachse/Bernasconi, 2020, 203 f.).

UK-Interventionsmodelle geben eine Anleitung dazu, wie ein individuelles multimodales Kommunikationssystem (s. Kap. 3.4.1) und dessen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt, regelmäßig evaluiert und auf mögliche veränderte Bedarfe angepasst werden können (vgl. Kristen, 2005, 24; Antener, 2010, 01.018.001). In einem gemeinsamen Prozess erfassen die Fachkräfte für UK mit Fachkräften aus anderen Bereichen, den UK-Nutzenden selbst, ihren Familienangehörigen sowie engen Bezugspersonen die aktuelle Kommunikationssituation der unterstützt kommunizierenden Person, die damit einhergehenden Probleme, definieren Ziele und entwickeln entsprechende UK-Maßnahmen (vgl. Lage, 2006, 228; Antener, 2010, 01.018.001; Jacobi, 2020, 139 f.).

Die Bedeutung des Umfeldes für eine gelingende Umsetzung von UK-Interventionen und dessen nachhaltige Implementierung in den Alltag des UK-Nutzenden finden im Kapitel 3.5 differenziertere Erörterungen.

### 3.4.1 Interventionsziel: multimodales Kommunikationssystem

Eine Maxime in der UK ist die Multimodalität. Je mehr Kommunikationsformen eingesetzt werden, desto schneller, unmissverständlicher und zufriedenstellender ist die Verständigung. Die unterstützt kommunizierende Person sollte daher ihre unterschiedlichen ihr zur Verfügung stehenden Kommunikationsformen, -strategien und -techniken jeweils auf ihre unterschiedlichen Gesprächspartner:innen und Situationen abstimmen können (vgl. Lage, 2009, 161; Pivit, 2010, 01.006.001 ff.; Nonn, 2011, 11; Vock/Lück, 2019, 18; Jacobi, 2020, 139). Als individuelles multimodales Kommunikationssystem werden somit die auf der unterstützt kommunizierenden Person abgestimmten Komponenten wie körpereigene und körperexterne Kommunikationsformen und -hilfen, Ansteuerung von Kommunikationshilfen, Vokabularauswahl sowie Kommunikationsstrategien verstanden, die in ihrem Zusammenwirken eine möglichst effektive Kommunikation ermöglichen sollen (vgl. Pivit, 2010, 01.006.001).

#### 3.4.1.1 Kommunikationsformen und -hilfen

Es wird zwischen den sog. körpereigenen und körperexternen Kommunikationsformen unterschieden. Letztere werden wiederum in nichtelektronische und elektronische Kommunikationshilfen unterschieden. Grundsätzlich lässt sich ein breites Spektrum der zur Verfügung stehenden Kommunikationsformen und -hilfen, insb. der Möglichkeiten im Bereich der elek-

tronischen Hilfsmittel, feststellen, weshalb im Folgenden nur eine Übersicht über die wichtigsten Formen und Hilfen erfolgen kann.

**Körpereigene Kommunikationsformen**
Zu den körpereigenen Kommunikationsformen werden alle Kommunikationsmöglichkeiten, die mit Hilfe des Körpers durchgeführt werden können, gezählt. Es lassen sich nicht-intentionale Formen (z. B. Atmung, Muskelspannung, Herzfrequenz, sensomotorische Aktivitäten) von intentionalen Formen (z. B. Lautäußerungen, Blick-, Hand- oder Zeigebewegungen, Gebärden) unterscheiden. Der Übergang von nicht-intentionaler zu intentionaler Kommunikation ist als fließende Entwicklung zu betrachten, die von den kognitiven Leistungen des:der UK-Nutzenden abhängig ist sowie von positiven Interaktionserfahrungen beeinflusst wird (vgl. Braun, 2015, 15; Braun, 2020, 24; Jacobi, 2020, 141).
Die Vorteile der körpereigenen Kommunikationsformen liegen darin, dass sie schnell und ortsunabhängig eingesetzt werden können. In den alltäglichen Lebensbereichen mit vertrauten Bezugspersonen sind sie häufig die effektivste Form der Verständigung (vgl. Braun, 2015, 15; Jacobi, 2020, 141).
Nachteilig an der körpereigenen Kommunikation ist, dass die physische Nähe und hohe Aufmerksamkeit der Kommunikationspartner:innen gefordert ist. Viele Formen der körpereigenen Kommunikation sind zudem sehr individuell und mehrdeutig. Darüber hinaus ist die Form der körpereigenen Kommunikation recht einseitig, da die unterstützt kommunizierende Person immer die Reagierende ist. Auch im Umgang mit unvertrauten Menschen oder in Gruppensettings sowie bei der Vermittlung komplexer Inhalte ist diese Form der Kommunikation eher problematisch und scheitert häufig (vgl. Braun, 2015, 16; Braun, 2020, 26; Jacobi, 2020, 141).

**Körperexterne Kommunikationsformen**
Körperexterne Kommunikationsformen (körperfremde, externe Kommunikationshilfen) werden unterschieden in nichtelektronische und elektronische Kommunikationshilfen (vgl. Vock/Lüke, 2019, 31). Gerade weil körpereigene Kommunikationsformen nur eine wenig komplexe Kommunikation zulassen und körpereigene Zeichen aufgrund ggf. bestehender motorischer Beeinträchtigungen nur schwierig gedeutet werden können, spielen körperexterne Kommunikationsformen für viele unterstützt kommunizierende Personen eine wichtige Rolle (ebd.).

**Nichtelektronische Kommunikationshilfen**
Hierunter fällt eine Vielzahl möglicher Hilfsmittel, die sich hins. ihrer Abstraktheit in der Darstellungsform und hins. der nutzbaren Materialien unterscheiden. In dem Bereich der nichtelektronischen Kommunikationsformen sind primär Gegenstände und Miniaturen, Fotos, Bilder und Symbole sowie Schriftsprache zu nennen (vgl. Vock/Lüke, 2019, 31 f.).
In der UK werden die manuellen (z. B. Gebärden, Handzeichen), die grafischen (z. B. Buchstaben, Piktogramme, Zeichnungen, Fotos) und die greifbaren (z. B. Holz- oder Plastikbuchstaben und Miniaturobjekte.) Zeichen unterschieden (vgl. Lage, 2006, 76).
Die nichtelektronischen Kommunikationshilfen reichen demnach von sog. Ich-Büchern (u. a. Birchler Hofbauer, 2015), Kommunikationskästen und Wochen- und Tagesplänen über Kommunikationsschürzen, Tischsets und Thementafeln bis hin zu umfangreichen Kommunikationsordnern/-mappen/-karten (u. a. Bollmeyer, 2011) (vgl. Lage, 2006, 76; Braun, 2020, 25). Sie repräsentieren einen kombinierten Wortschatz aus Kern- und Randvokabular in Form von Bildsymbolmaterial und den genannten Zeichen (vgl. Nonn, 2011, 70).

Nichtelektronische Kommunikationshilfen weisen gegenüber elektronischen Hilfen vielerlei Vorteile auf. Sie sind robust, leicht transportierbar, gut zu bedienen, relativ preiswert und einfach herzustellen und zu modifizieren. Zudem weisen sie keine technischen Störungen auf (vgl. Braun, 2020, 25). Aufgrund der Kombination von Symbol und Schrift sind diese Hilfen oft auch für ungeübte und unvertraute Kommunikationspartner:innen leicht verständlich und effektiv (vgl. ISB, 2009, 74). Die sprechenden Kommunikationspartner:innen werden zudem aktiv in das Gespräch mit einbezogen, indem sie während des Verständigungsprozesses das Formulieren einer Mitteilung mitentwickeln müssen (vgl. Lage, 2006, 79). Eine Kommunikation mit vertrauten Personen kann durch den Einsatz von nichtelektronischen Kommunikationshilfen äußerst effektiv und schnell gelingen, da auf diese Weise komplexere Inhalte vermittelt werden können (vgl. Braun, 2020, 25).
Der große Nachteil liegt darin, dass die unterstützt kommunizierende Person immer auf die hohe Aufmerksamkeit des Kommunikationspartners bzw. der Kommunikationspartnerin und dessen:deren körperlicher Nähe angewiesen ist, um auf sich aufmerksam machen zu können. Darüber hinaus ist der Erfolg der Kommunikation größtenteils davon abhängig, ob der:die Kommunikationspartner:in über entsprechende Kokonstruktionsfähigkeiten[4] verfügt. Weiterhin gestaltet sich die Kommunikation in Gruppen und über vielschichtige Themen auch mit diesen Hilfsmitteln eher schwierig (a. o. O., 26).
Um eine größtmögliche Unabhängigkeit des UK-Nutzenden zu ermöglichen, ist eine Auseinandersetzung mit elektronischen Kommunikationshilfen daher unabdingbar (vgl. Braun, 2015, 29).

**Elektronische Kommunikationshilfen**
Elektronische Kommunikationshilfen können sich erheblich in Bezug auf die Zielgruppe, die Funktionalität und die Komplexität des Inhalts unterscheiden (vgl. Vock/Lüke, 2019, 54). Da es an dieser Stelle nicht möglich ist, alle existierenden Geräte zu beschreiben, werden elektronische Kommunikationshilfen hier zusammenfassend und exemplarisch beschrieben. Grundsätzlich lassen sich elektronische Kommunikationshilfen in sog. kleine Hilfen (einfache) und Hilfen mittlerer und hoher Komplexität (komplexe) unterscheiden (vgl. Boenisch et al., 2020, 250).
Bei den kleinen Hilfen handelt es sich um Kommunikationsmittel, auf die Tonaufnahmen wie Musik, Geräusche oder eine Aussage bzw. eine Sequenz von wenigen Mitteilungen gespeichert werden können. Solche Hilfen haben eine natürliche Sprachausgabe und werden durch Auslösen einer Taste wieder abgerufen (z. B. BigMack, Step-by-Step) (vgl. Jacobi, 2020, 145 f.). Ziel des Einsatzes solcher Hilfen ist, basale Kommunikationserlebnisse zu ermöglichen, Erfahrungen mit dem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu machen und Kommunikation anzubahnen (vgl. Boenisch et al., 2020, 250 f.).
Andere Geräte können vielfältigere Aussagen ermöglichen. Diese Geräte bestehen aus mehreren Feldern, auf die Wörter, Phrasen oder Sätze aufgesprochen werden können. Diese Felder werden häufig mit einem zur Aussage passenden Piktogramm, Symbol oder Foto versehen (vgl. Braun, 2015, 31). Geräte mit 9 oder 20 Feldern gehören noch zu den einfachen Sprachausgabegeräten. Sie verfügen über ein statisches Display. Einfache Sprachausgabegeräte besitzen kei-

4 Unter dem Begriff der Kokonstruktionsfähigkeiten wird im Kontext von UK das Herausfinden der genauen Gesprächsinhalte und der gemeinten Intention einer unterstützt kommunizierten Äußerung mittels Klärungsstrategien verstanden (vgl. Lage, 2006, 126). Äußerungen sind oft mehrdeutig, insb. wenn sie mit UK gebildet werden. Bei geringem Vokabular müssen Begriffe oft umschrieben oder durch die Äußerung assoziierter Ausdrücke angedeutet werden. Durch Nachfragen und andere Klärungsstrategien kann dann herausgefunden werden, was mit der Äußerung gemeint ist. Dieses gemeinsame Herausfinden der Gesprächsinhalte nennt man Kokonstruktion (vgl. GesUK e. V., 2024b).

nen Grundwortschatz, keine vorgegebenen Strukturen oder Grammatikfunktionen (vgl. Jacobi, 2020, 145 f.)
Der Vorteil dieser Geräte liegt darin, dass die unterstützt kommunizierende Person unabhängig von begleitenden Personen mit Anderen in Interaktion treten und eigenständig auf sich aufmerksam machen kann. Nachteilig ist immer noch die große Abhängigkeit von der konsequenten Reaktion des Umfeldes, welche es bei der Nutzung dieser kleinen Hilfen bedarf, damit die unterstützt kommunizierende Person erfolgreiche Kommunikationssituationen erleben kann (vgl. Boenisch et al., 2020, 251).

**Komplexe elektronische Kommunikationshilfen** lassen sich in vier Kategorien einteilen:
- elektronische Kommunikationshilfen mit statistischen Oberflächen und Symboleingabe
- elektronische Kommunikationshilfen mit dynamischen Displays (d. h. das Display verändert sich, wenn eine Taste gedrückt wird) und 1:1 Repräsentationen (ein Symbol/Feld repräsentiert ein Wort oder eine Aussage)
- elektronische Kommunikationshilfen mit dynamischem Display und Minspeak (Wörter und Aussagen werden über Ikonensequenzen abgerufen)
- elektronische Kommunikationshilfen mit Schrifteingabe (i. d. R. Auswahl von Buchstaben) (vgl. Boenisch et al., 2020, 249 f.).

Komplexe Geräte besitzen i. d. R. die Möglichkeit, aus einem großen Wortschatz verschiedene Aussagen miteinander zu verknüpfen. Meist wird ein dynamisches Display verwendet, das dem:der UK-Nutzenden ermöglicht, auf verschiedenen Ebenen selbstständig auf Vokabular zuzugreifen. Einige Geräte bieten die Möglichkeit, sich über grafische Symbolkombinationen grammatikalisch richtig auszudrücken (vgl. Jacobi, 2020, 147). Zum Teil werden auf einem Gerät verschiedene sog. Setseiten oder Anwendungsprogramme mit unterschiedlich umfangreichen Wortschätzen angeboten (vgl. Boenisch et al., 2020, 252).
Die technischen Entwicklungen des letzten Jahrzehnts tragen dazu bei, dass die synthetischen Sprachausgaben mittlerweile eine hohe Qualität aufweisen können sowie auch bei sehr schweren Körperbehinderungen Ansteuerungswege für Sprachcomputer gefunden werden, z. B. durch Augen- oder Kopfsteuerung (vgl. Braun, 2020, 25). Eine neue Entwicklung auf dem Markt der elektronischen Kommunikationshilfen stellen die Tablet-Computer und Smartphones dar, die für unterstützt kommunizierende Personen mit geringen motorischen Beeinträchtigungen ein zeitgemäßes und ansprechendes Hilfsmittel zur Verfügung stellen können (vgl. Braun, 2015, 32). So schaffen komplexe elektronische Kommunikationshilfen nicht nur die Chance zu direkter Kommunikation, sondern eröffnen auch die immer bedeutsamer werdende Welt der sozialen Medien (vgl. Braun, 2020, 25).
Ein großer Vorteil der komplexen elektronischen Kommunikationshilfen ist die sowohl lautsprachliche wie auch schriftliche Kommunikation (vgl. ISB, 2009, 75). Diese Geräte passen sich an die Bedürfnisse verschiedenster Nutzer:innen an. Sie ermöglichen eine aktive Kommunikation und einen hohen Grad an Selbständigkeit, auch bei unvertrauten Gesprächspartner:innen. Die Gesprächsteuerung wird erhöht und Verstehenskrisen werden minimiert (vgl. ISB, 2009, 18; Braun, 2015, 32; Braun, 2020, 25). Sprachausgabegeräte mit synthetischer Sprachausgabe ermöglichen einen unbegrenzten Wortschatz (vgl. Lage, 2006, 78). Trotz der vielfältigen kommunikativen Möglichkeiten, die die komplexen elektronischen Kommunikationshilfen ermöglichen, zeigt sie sich als störanfällig und aufwendig in der Einarbeitung sowohl für die Nutzenden als auch Bezugspersonen. Es bedarf technischen Wissens, fachlicher Unterstützung sowie spezieller Anwendungstrainings für die UK-Nutzenden (vgl. Kristen, 2005, 84; Braun, 2015, 33). Darüber hinaus sind bei den elektronischen Kommunikationshilfen die teuren

Anschaffungskosten, die möglicherweise komplizierte Bedienung, die notwendige technische Überwachung bzw. Wartung und die Form der Befestigung bzw. des Transports (z. B. in Pflegesituationen) nachteilig. UK-Nutzende bleiben darauf angewiesen, dass Personen im Umfeld ihnen solche Kommunikationshilfen in alltäglichen Situationen jederzeit bereitstellen und insb. auf eine Aktualisierung des aktuell genutzten Vokabulars achten (vgl. Braun, 2020, 26). In Gesprächen mit einzelnen Personen sowie in Gruppen ist die Computerstimme für alle Beteiligten oft gewöhnungsbedürftig und birgt die Gefahr, dass sie bei lauter Geräuschkulisse unverständlich und somit häufig „ungehört" bleibt (vgl. ISB, 2009, 18).

### 3.4.1.2 Ansteuerung von Kommunikationshilfen

Zu einem erfolgreichen individuellen Kommunikationssystem gehört auch, dass die unterstützt kommunizierende Person jederzeit und schnell in der Lage ist, ihre Aussage machen zu können. Das bedeutet, je stärker eine Person in ihrer Motorik eingeschränkt ist, desto speziellere Ansteuerungstechniken sind erforderlich, welche passgenau auf die unterstützt kommunizierende Person abgestimmt sein müssen (vgl. Pivit, 2010, 01.007.001).

Der Begriff Ansteuerung wird häufig mit dem Begriff der Selektion gleichgesetzt und wird von dem lateinischen *selectio* (Auslese) abgeleitet. Im Kontext der UK bedeutet es die Auswahl eines Items/Feldes (vgl. Nonn, 2011, 89; Lüke et al., 2019, 201). Ziel ist die optimale Anpassung der Ansteuerungshilfe und -optionen an die motorischen Fähigkeiten und Wahrnehmungsmöglichkeiten der betreffenden Person, sodass die Felder/Items der Kommunikationshilfe möglichst sicher und schnell ausgewählt werden können (vgl. Boenisch et al., 2020, 256).

Es wird zwischen der direkten und der indirekten Selektion unterschieden. Bei der direkten Selektion wählt der:die UK-Nutzende unmittelbar eine gewünschte Option (Symbol oder Taste) auf einer Kommunikationsoberfläche aus. Diese Auswahl erfolgt i. d. R. über körpereigene Mittel (vgl. Nonn, 2011, 89; Lüke et al., 2019, 202). Bei der Nutzung von komplexen elektronischen Kommunikationshilfen kann auch für Menschen, die nicht direkt mit einem Körperteil zeigen können, Eingabehilfen und technische Einstellungen die Ansteuerung von Kommunikationshilfen erleichtern oder sogar erst ermöglichen (vgl. Lüke et al., 2019, 201). Fingerführungen, Eingabestifte, Laserpointer, Joysticks oder andere Mausersatzgeräte können bspw. genutzt werden, damit der Cursor des Computers gesteuert oder die Felder der Kommunikationshilfe ausgewählt werden können. Die Drückdauer einer Taste und ein optisches oder akustisches Feedback können die Ansteuerung erleichtern (vgl. GesUK e. V., 2024a). Auch die Ansteuerung einer Kommunikationshilfe mittels Blicken (Augensteuerung) gehört zur direkten Selektion (vgl. Lüke et al., 2019, 206 f.).

Bei der indirekten Selektion werden unterschiedliche Scanning- und Codierungsverfahren eingesetzt[5]. Bei einem Scanningverfahren werden dem UK-Nutzenden schrittweise die Auswahl von einzelnen Feldern angeboten, in dem sie nacheinander markiert werden. Eine partner:innenunabhängige Auswahl gelingt, wenn mindestens eine gezielte Bewegung mit einem Köperteil (z. B. Zunge, Auge, Atmung, Zeh, Stirn) ausgeführt werden kann. Diese Bewegung wird dann zum Auswählen von individuell angepassten Tasten genutzt (z. B. kleiner/großer Taster mit unterschiedlicher Auslösekraft, Näherungssensoren, Saug-/Blasschalter, Muskelspannungssensoren etc.), die das Scanning steuern. Erscheint die Markierung bei dem

5 Der Begriff der Kodierung bezeichnet im Kontext von UK i. d. R. eine Technik zur Erhöhung der Selektionsgeschwindigkeit. Der:die Anwender:in übermittelt den Gesprächspartner:innen nicht die Nachricht selbst, sondern einen Kode der Nachricht (z. B. Farbkodierung, semantische Kodierung) (vgl. Lage, 2006, 80; GesUK e. V., 2024b).

vom UK-Nutzenden anvisierten Feld, erfolgt die Auslösung über den externen Taster (vgl. Pivit, 2010, 01.007.001; Lüke et al., 2019, 207).

### 3.4.1.3 Vokabularauswahl

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz einer Kommunikationshilfe im Alltag ist, neben der selbstverständlichen Verfügbarkeit der Hilfe, die Auswahl des Vokabulars (vgl. Braun, 2015, 26; Fröhlich, 2020, 243). Während lautsprachlich kommunizierende Menschen eigenständig aus einer Vielzahl an Wörtern auswählen und damit frei und unabhängig kommunizieren können, ist eine unterstützt kommunizierende Person immer auf das ihr zur Verfügung gestellte Vokabular angewiesen (vgl. Vock/Lüke, 2019, 20 f.; Braun, 2020, 26).

Mit Ausnahme von rein schriftbasierten Kommunikationshilfen ergibt sich bei der Gestaltung von Kommunikationssystemen für UK-Nutzende immer das Problem der Begrenztheit durch das gewählte Kommunikationsmedium. Weiter spielen Faktoren wie z. B. die Schwierigkeit der Darstellung mancher Begriffe in der gewählten Kommunikationsform (z. B. Bildsymbol für den Begriff „hoffen") sowie auch individuell vorhandene Ressourcen und Beeinträchtigungen eine Rolle bei der Vokabularauswahl (vgl. Vock/Lüke, 2019, 20 f.). Grundsätzlich wird empfohlen, für jede unterstützt kommunizierende Person einen Zielwortschatz[6] festzulegen, der sowohl aus Kern- als auch aus Randvokabular besteht.

Der Begriff Kernvokabular bezeichnet die 200 bis 300 Wörter einer Sprache, die am häufigsten genutzt werden. Kernvokabular besteht vorrangig aus Funktionswörtern (z. B. ich, du, nicht, auch, fertig, mehr, noch mal, mit, und) und einigen Hilfs-, Modal- und Vollverben (z. B. müssen, möchten, können, haben usw.) (vgl. Boenisch et al., 2007). Die Wörter, die nach Baker et al. (2000), ca. 80 % aller insgesamt genutzten Wörter bei der Kommunikation ausmachen, bestehen ganz unabhängig von der Situation, vom Gesprächsthema oder Alter der sprechenden Person (vgl. Boenisch et al., 2007, 363; Sachse/Boenisch, 2009). Dabei besteht kein Unterschied, ob eine Person eine Lernschwierigkeit aufweist oder nicht:

> „(…) trotz eines in der Regel erheblich veränderten Gesamteindruckes in der Unterhaltung mit geistig behinderten Kindern ist das Kernvokabular der 100 häufigsten Wörter identisch mit dem Vokabular von Menschen ohne geistige Behinderung" (Boenisch/Sachse, 2007, 15).

Die Herausforderung des Kernvokabulars bei Kommunikationshilfen liegt darin, dass die Wörter nicht bildproduzierend sind. UK-Nutzenden werden demnach überwiegend bildproduzierende Wörter auf einer Kommunikationshilfe zur Verfügung gestellt – diese gehören zum sog. Randvokabular (vgl. Pivit, 2010, 01.008.001). Das Randvokabular besteht hauptsächlich aus Inhaltswörtern wie Substantiven, Verben und Adjektiven und umfasst damit eine Vielzahl an Wörtern (vgl. Vock/Lüke, 2019, 20 f.). Für die Auswahl von Randvokabular sind die Interessen und Vorlieben des:der UK-Nutzenden maßgeblich, denn Motivation ist der ausschlaggebende Faktor für Kommunikation (vgl. Braun, 2015, 27; Vock/Lüke, 2019, 20 f.).

Die Vokabularauswahl muss sich am individuell gebräuchlichen Kernvokabular des:der UK-Nutzenden und daran anschließend an seinen:ihren Interessen und Vorlieben (Randvokabular) und an den kommunikativen Kompetenzen orientieren. Es braucht eine „angemessene Mischung" (Boenisch, 2013, 31), um eine flexible Alltagskommunikation in verschiedenen Situationen oder mit unterschiedlichen Personen zu ermöglichen (vgl. Pivit, 2010, 01.008.00 f.; Braun, 2015, 26 f.; Vock/Lüke, 2019, 20 f.).

---

6 Mit dem Konzept der Fokuswörter (s. ausführlich Sachse/Wilke, 2013) liegt ein Vorschlag vor, wie solch ein Zielwortschatz sukzessive aufgebaut werden kann (vgl. Vock/Lüke, 2019, 20 f.).

### 3.4.1.4 Kommunikationsstrategien

Unter Kommunikationsstrategien versteht man die Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Person, ihre Kommunikationsformen (Kommunikationshilfen, Symbole und Techniken) optimal einzusetzen, um die aktive Teilhabe an Kommunikationsprozessen zu erleichtern, die eigenen Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern und den Kommunikationsverlauf zu beschleunigen (vgl. Lage, 2006, 81; GesUK e. V., 2024b).

Folgende Strategien sind in interpersonaler Kommunikation besonders wichtig und sollten erlernt werden.

Strategien, um
- Aufmerksamkeit auf sich zu lenken, aufrechtzuerhalten und in soziale Interaktion zu treten,
- Blickkontakt zu halten,
- Gesprächsthemen zu finden oder zu wechseln,
- Sprecherwechsel zu erkennen und darauf zu reagieren,
- abgebrochene Kommunikation wiederaufzunehmen,
- Gefühlen Ausdruck zu geben,
- Ja/Nein-Fragen zu beantworten,
- Objekte/Personen zu benennen,
- aus zwei Gegenständen auszuwählen,
- Missverständnisse zu erkennen und ggf. zu klären,
- Fragen zu stellen,
- Fragen zu beantworten,
- ein Gespräch zu beginnen, weiterzuführen oder zu beenden,
- Kommunikationsformen und -hilfen der sozialen Situation und dem:der Gesprächspartner:in angemessen einzusetzen,
- veränderte physische Umfeldbedingungen entsprechend zu berücksichtigen (vgl. Lage 2006, 81; Pivit, 2010, 01.010.00).

Für die unterstützt kommunizierende Person ist es besonders wichtig zu lernen, wie sie die Kommunikationsstrategien mit den eigenen individuellen Kommunikationsmöglichkeiten umsetzen kann. Diese gesprächssteuernden Strategien bedürfen einer gründlichen Auswahl des notwendigen Vokabulars sowie zahlreicher Übungsgelegenheiten, um die Strategien zu lernen bzw. sie sozial und kommunikativ adäquat einzusetzen (vgl. Lage, 2006, 81). Da die Umwelt oft kein Modell bietet und das zur Verfügung stehende Vokabular i. d. R. begrenzt ist, muss die Person ganz individuelle Wege finden, um Gespräche zu initiieren und auf sich aufmerksam zu machen (vgl. Pivit, 2010, 01.008.001).
Zusätzlich muss sie Möglichkeiten finden, sich aus Verstehenskrisen herauszuhelfen, indem die Person ihr gesamtes Kommunikationsrepertoire flexibel einsetzt, um dem:der Gesprächspartner:in Hilfe zur Kokonstruktion zu geben (z. B.: „Das hab ich nicht gemeint", „du bist nah dran"). Darüber hinaus muss die unterstützt kommunizierende Person Techniken erlernen und erproben, um die eigenen Kommunikationshilfen effektiv zu bedienen und die körpereigenen Kommunikationsformen zu benutzen. Dabei muss sie je nach Gesprächspartner:in und Situation entsprechende Kommunikationstechniken aus dem eignen Kommunikationsrepertoire auswählen und anwenden (ebd.).

### 3.4.2 Interventionsprozess: Das COCP-Programm

Es gibt im Bereich der UK einige spezifische Interventionsmodelle, die das systematische Vorgehen bei der Umsetzung von Interventionen mit bestimmten UK-spezifischen Inhalten und Fragestellungen verbinden. Im deutschsprachigen Raum hat neben dem TEACCH-Programm (TEACCH; Treatment and Education of Autistic and related Communication handicapped Children, deutsch: Therapie und pädagogische Förderung autistischer und in ähnlicher Weise kommunikationsbehinderter Kinder) nach Häußler (2021) und dem Partizipationsmodell nach Beukelmann und Mirenda (1996) besonders das COCP-Programm (Communicative Ontwikkeling van niet-sprekende kinderen en hun Communicatie Partners, deutsch: Kommunikative Entwicklung von nicht sprechenden Kindern und ihren Kommunikationspartnern) nach Heim und Jonker (1996) einen immer größeren Bekanntheitsgrad erreicht (vgl. Braun, 2020, 23 f.).
Das COCP-Programm umfasst, im Gegensatz zum TEACCH-Programm, die komplette Bandbreite der UK-Zielgruppen. Zunächst war das Konzept als Interventionsprogramm zur Förderung von kaum- und nichtsprechenden Kindern entwickelt worden. Mittlerweile wird es aber auch für die Anwendung bei Erwachsenen empfohlen (vgl. Heim et al., 2010, 01.026.007; Vock/Lüke, 2019, 91). Die Perspektive des TEACCH-Programms bleibt hingegen tendenziell eher begrenzt und auf Menschen mit Autismus fokussiert. Das Partizipationsmodell bietet einen umfassenden Blick auf die Problemsituation der betreffenden Personen (s. Kap. 2), welche im Sinne der multimodalen Kommunikation sowie der Identifikation von Barrieren von Vorteil ist. Das Partizipationsmodell sowie das COCP-Programm erweisen sich mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten als adäquate Interventionsmodelle bzw. -programme. Das COCP-Programm zeigt allerdings mit seinen UK-spezifischen Inhalten klare Vorteile bei der Entwicklung eines konkreten multimodalen Kommunikationssystems, da die Komplexität der Kommunikationssituation der betreffenden Person und ihrer Umgebung im Mittelpunkt steht. Gezielte Schulungen und Trainings der Personen des Umfeldes sind zentrale Bestandteile. Demzufolge wird das COCP-Programm die Grundlage für die Beschreibung von Interventionsplanung im Rahmen von UK bilden.

Ziel der Interventionsplanung mit den kaum- und nichtsprechenden Personen ist, ein passendes individuelles Kommunikationssystem zu entwickeln. Dafür wird im Rahmen des COCP-Programms detailliert beschrieben, wie die kommunikativen Fähigkeiten durch die Unterstützung von möglichst vielen Bezugspersonen gefördert werden können. Für Heim et al. (2010) ist die Rolle der Kommunikationspartner:innen entscheidend, da sich nur in alltäglichen und realistischen Interaktionssituationen kommunikative Fähigkeiten entwickeln können und eine aktive Teilhabe an Interaktionen ermöglicht werden kann. Damit Personen mit nicht ausreichenden lautsprachlichen Fähigkeiten kommunikativ teilhaben können, benötigen sie zum einen Zugang zu ergänzenden und/oder alternativen Kommunikationsformen. Zum anderen brauchen sie Gelegenheiten, um kommunizieren zu können. Für beide Aspekte tragen Kommunikationspartner:innen eine maßgebliche (Mit-)Verantwortung. Für den:die Kommunikationspartner:in ist demnach das Ziel der Intervention, seinen:ihren Interaktionsstil und sein:ihr Sprachangebot an die Möglichkeiten der kaum- und nichtsprechenden Personen anzupassen, um so genügend Gelegenheiten zu kommunizieren anzubieten (vgl. Heim et al., 2010, 01.026.007 f.; Lüke/Vock, 2021, 91 f.).

Die folgende Abbildung zeigt den zyklischen Verlauf des COCP-Programms. Es umfasst sieben Schritte, die sich auf vier Phasen verteilen.




**Abb. 1:** Schematische Darstellung der Phasen des COCP-Programms in Anlehnung an Heim et al. (2010, 01.026.009) und Weid-Goldschmidt (2015, 24 f.)

Schon in der ersten Analyse-Phase des COCP-Programms wird die Spezialisierung im Bereich UK sehr deutlich, da sie den Fokus auf die kommunikative Situation der Beteiligten legt.
Zunächst werden in den ersten beiden Schritten Hintergrundinformationen über die Kommunikationssituation sowie spezifische Kompetenzen der kaum- bzw. nichtsprechenden Person in den Bereichen Kognition, Sprachverständnis und Sensomotorik erfasst. Darauf aufbauend wird ein Vorschlag für ein geeignetes Kommunikationssystem erarbeitet.
In einem dritten Schritt werden durch Befragungen und Video-Analysen Kommunikationsfunktionen, Kommunikationsformen und Partner:innenverhalten sehr genau beobachtet und in einen direkten Zusammenhang gebracht. Hierbei werden nach Möglichkeit die Person selbst und alle wichtigen Kommunikationspartner:innen um eine Einschätzung des sozialen und kommunikativen Verhaltens der potenziell unterstützt kommunizierenden Person gebeten und zu wahrgenommenen Problemen befragt. Die Unterstützung nach dem COCP-Programm legt den Schwerpunkt ihrer Analyse auf die beobachtbaren Kommunikationsformen und -funktionen.
Die Analyse des Partner:innenverhaltens ist in diesem Programm genauso wichtig wie die Einschätzung der individuellen Kommunikationsfunktionen und -formen der kaum- bzw. nichtsprechenden Person. Um die Bezugspersonen darin zu unterstützen, möglichst förderlich mit der unterstützt kommunizierenden Person umzugehen, haben die Autorinnen zehn „Partnerstrategien" formuliert, die diese erlernen und im direkten Kontakt verwenden können. Beispielhaft seien hier einige aufgeführt:

- Strukturieren Sie die Umgebung,
- Stimulieren Sie die gemeinsame Aufmerksamkeit,
- Erwarten Sie Kommunikation/Interaktion, die zum Niveau der Person passt,
- Belohnen Sie die Person für Ihre Kommunikationsversuche,
- usw.

Im interdisziplinären Team wird zusammen mit der potenziell unterstützt kommunizierenden Person, ihren nächsten privaten Bezugspersonen und ihren professionellen Bezugspersonen in einem vierten und fünften Schritt ein Interventionsziel und -plan erarbeitet. Der Plan bildet die Ba-

sis für die tatsächliche Intervention, die im sechsten Schritt des Interventionsprozesses erfolgt: die Entwicklung eines adäquaten, individuellen Kommunikationssystems und die adäquate Begleitung der Kommunikationspartner:innen unter der Anwendung der Partner:innenstrategien. Sehr konkret wird gemeinsam ein Ziel für eine bestimmte Zeit bis zum nächsten Treffen formuliert. Die vereinbarten Zielformulierungen, Absprachen zum generellen und kleinschrittigen Vorgehen in konkreten Situationen, die entsprechende Auswahl des Vokabulars und die gründlichen Interaktionsanalysen unter dem Aspekt der „Partnerstrategien" sollen eine kontinuierlich erfolgreiche Weiterentwicklung individueller Kompetenzen ermöglichen.
Immer wieder wird im gesamten Zyklus die konkrete Durchführung der Intervention bzw. die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen durch Videoaufnahmen analysiert und überprüft, sodass eine fortwährende Reflektion und Anpassung der vorhergegangenen Schritte möglich ist.
Nach einer festgesetzten Zeit wird in einem siebten Schritt die Intervention auf Basis einer neuen Analyse evaluiert. Diese neue Analyse bildet zugleich den Start eines neuen Interventionszyklus (vgl. Heim et al., 2010, 01.026.008 f.; Weid-Goldschmidt, 2015, 23 f.; Vock/Lüke, 2021, 91 f.).

Resümierend wird in den bisherigen Ausführungen deutlich, dass eine gelingende Kommunikation von vielfältigen Komponenten abhängig ist. Zentrale (Lern-)Voraussetzung für das Erleben möglichst vielfältiger Kommunikationssituationen, in denen das multimodale Kommunikationssystem eingesetzt, geübt und gelernt werden kann, bildet das Umfeld der unterstützt kommunizierenden Person. Im folgenden Kapitel steht diese Komponente im Fokus der Ausführungen.

## 3.5 Bedeutung des Umfeldes

Das Wissen um die Begrifflichkeiten, Zielgruppen sowie um die Förderung der einzelnen Komponenten eines multimodalen Kommunikationssystems im Kontext von UK reicht allein nicht aus, um eine gelingende Kommunikation zu ermöglichen (vgl. Lage/Knobel Furrer, 2014, 22). Es braucht die Einbeziehung, Anleitung und Unterstützung des sozialen Umfeldes (vgl. Antener, 2014, 7 f.; Lage, 2016, 10). Pivit wagt die These, dass 95 % aller gescheiterte Fördermaßnahmen im Bereich der UK ihre Ursache nicht in der Person des:der UK- Nutzenden haben, sondern in ihrem Umfeld (vgl. Pivit, 2010, 01.011.001).
Schon allein die lateinische Wortherkunft des Verbs „kommunizieren" (lat. communicare) bedeutet: gemeinschaftlich tun, gemeinsam machen, Gemeinsamkeit herstellen, mitteilen (vgl. Fröhlich, 2010, 12; Langenscheidt, 2021; Duden, 2024a) und stellt damit die Bedeutung des Gegenübers für eine gelingende Kommunikation mit in den Fokus:

> „Kommunikation wird dann möglich, wenn sie gelebt wird (...). Das bedeutet, wenn ich kein Gegenüber habe, das sich dafür interessiert, was ich [Ergänzung Verfasserin: als UK-Nutzende:r] zu sagen habe, dann kann auch die beste technologische Ausstattung nicht zu gelingender Kommunikation führen" (BAG WfbM, 2015c, 40).

Kommunikation umfasst dabei alle Verhaltensweisen und Ausdruckformen, mit denen Menschen in Beziehung treten (vgl. Wilken, 2021,11). Der Aufbau einer Beziehung als gemeinsame Basis für Kommunikation stellt eine entscheidende Voraussetzung für gelingende und sinnstiftende Kommunikation dar. Voraussetzung dafür ist, dass sich alle Personen im Umfeld von Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen als potenzielle Dialogpartner:innen verstehen (vgl. Lamers et al., 2021, 116 f.).

Der Einsatz von UK und seine komplexen Anforderungen erfordert dementsprechend eine enge Kooperation zwischen verschiedensten Personen und den UK-Nutzenden selbst. Neben der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den UK-Fachkräften und anderen Personen aus professionellen Unterstützungssystemen (z. B. (Sonder-)Pädagog:innen, Sprach-/Ergo-/Physiotherapeut:innen, Mediziner:innen usw.) spielt der Einbezug von nahen Angehörigen, außerfamiliären Bezugspersonen sowie Personen, die mit der unterstützt kommunizierenden Person zusammenleben oder/und arbeiten, eine zentrale Rolle. Sie erleben die Person im Alltag und können daher ihre Verhaltensweisen, Intentionen und körpereigenen Zeichen oftmals deutlich besser deuten und verstehen als Therapeut:innen oder andere Fachpersonen, denen diese Art von Äußerungen verschlüsselt bleiben oder die sie erst gar nicht als solche wahrnehmen (vgl. Wachsmuth, 2010, 61; Antener, 2010, 01.018.001; Antener, 2014, 7 f.; Lage, 2016, 10; Lüke/Vock, 2019b, 143 f.).

Die Einführung von ergänzenden oder alternativen Hilfsmitteln der UK ist für die UK-Nutzenden selbst sowie für die engen Bezugspersonen häufig eine ungewohnte und neue Situation (vgl. Lüke/Vock, 2019b, 143 f.). Enge Bezugspersonen sind der UK gegenüber nicht immer positiv eingestellt: Der Einsatz von UK wird als überflüssig erachtet, weil die Kommunikation mit kaum- bzw. nichtsprechenden Personen auch ohne Kommunikationshilfen gelingt. Die potenziellen UK-Nutzenden werden unterschätzt, sodass zum Teil angenommen wird, sie hätten auch keinen Bedarf bzw. kein Bedürfnis nach Kommunikation (vgl. Grüber, 2021b, 16). Andere fürchten die Einmischung von Außenstehenden in die enge kommunikative Bindung. Wieder andere fürchten, durch den Einsatz von UK endgültig auf den (Wieder-)Erwerb der Lautsprache zu verzichten. Oder es werden die vielfältigen Belastungen gescheut, die mit der Einführung einer neuen Kommunikationsform verbunden sind. Zudem ist UK häufig von der Beherrschung spezifischer (technischer) Kommunikationshilfen abhängig. Es kann nicht vorausgesetzt werden, dass allen der Umgang mit diesen Methoden geläufig ist. Diese Erfahrungen können Berührungsängste erzeugen, woraus sich Widerstände ergeben können (vgl. Wachsmuth, 2020a, 104 f.). Auch bei professionellen Personen des Umfeldes ist die Umstellung auf die Förderung mit alternativen Kommunikationshilfen in der heutigen Zeit häufig noch mit Widerständen oder/und Zweifeln verbunden, da früher Annahmen bestanden, dass die Lautsprache als unverzichtbar für die soziale und kognitive Entwicklung jedes Menschen galt und pädagogische und therapeutische Fachkräfte entsprechend ausgebildet wurden (ebd.). Nach Lage (2016) sind die Professionellen in die Pflicht zu nehmen, sich für mögliche Einstellungs- und Wissensbarrieren zu sensibilisieren, diese zu erkennen und abzubauen (vgl. Lage, 2016, 10).

> „Es bleibt letztlich Aufgabe der Professionellen, Individualität von kommunikativer Absicht (...) anzuerkennen und die Störung der Kommunikation immer als etwas zu begreifen, was beide Kommunikationspartner betrifft" (Bernasconi/Böing, 2015, 153).

Es wird deutlich, dass alle Kommunikationspartner:innen, die im Kontakt mit der unterstützt kommunizierenden Person sind, in die Entwicklung, das Erlernen sowie in die Implementierung eines multimodalen Kommunikationssystems in den Alltag des:der UK-Nutzenden zwingend einbezogen werden müssen. Neben den individuellen Kompetenzen der unterstützt kommunizierenden Person hängt das Gelingen in großem Maße davon ab, wie das Umfeld auf Kommunikationsimpulse reagiert und welche Ausdrucksformen beachtet bzw. ermöglicht werden. Es braucht demnach zum einen das Wissen um die Besonderheiten einer Gesprächssituation sowie zum anderen UK-förderliche Fähigkeiten und (Menschenbild-)Annahmen und Haltungen der Kommunikationspartner:innen (vgl. Lage, 2006, 81; Braun, 2015, 7; Lüke/Vock, 2019b, 143 f.; Grüber, 2021b, 16). Im Folgenden werden diese Komponenten näher beschrieben.

### 3.5.1 Besonderheiten der Gesprächssituation

Von den kaum- oder nichtsprechenden Menschen sowie von der:dem Gesprächspartner:in werden Fähigkeiten gefordert, die im üblichen Erfahrungsrahmen verbaler Kommunikation kaum gelernt werden. Nicht selten scheitert ein Gespräch aufgrund der Tatsache, dass die besonderen Anforderungen dieser Kommunikationssituation nicht erkannt oder nicht erfüllt werden können. Missverständnisse, Frustrationen oder der Zusammenbruch der Kommunikation sind die Folge (vgl. u. a. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 74; Weid-Goldschmidt; 2015, 23). Indem Gesprächspartner:innen über diese Besonderheiten informiert sind, können sie sich und ihr eigenes Verhalten darauf einstellen (vgl. Kristen, 2005, 22; Braun, 2015, 34; Wachsmuth, 2020a, 101).

**Atypisches Rollenverhalten**

In einer allgemeinen Gesprächssituation mit sprechenden Personen spricht i. d. R. eine Person, während die andere zuhört. In der Kommunikation mit kaum- oder nichtsprechenden Personen verändert sich die übliche Rollenverteilung. Die meist passive Rolle des:der Zuhörer:in wird in eine aktive Rolle umgewandelt. Bspw. muss der:die Zuhörer:in durch Ja/Nein-Fragen die Mitteilung der unterstützt kommunizierenden Person entschlüsseln. Der:die Zuhörer:in sollte in der Lage sein, dem UK-Nutzenden ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Bspw. kann bei der Verwendung einer Symboltafel der UK-Nutzende nur dann etwas mitteilen, wenn der:die Zuhörende den Blick auf die Kommunikationstafel hält (vgl. Braun, 2015, 34).

Für die Nutzenden von Kommunikationshilfen ist der motorische Ablauf des Formulierens i. d. R. kein automatischer Vorgang, sondern eine bewusste Tätigkeit. Das heißt, die Bestätigungen oder Verneinungen der Deutungsversuche des:der Gesprächspartner:in verlangen erhebliche Konzentrationsleistungen und körperliche Anstrengungen (vgl. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 74).

Insgesamt verdeutlicht diese atypische Rollenverteilung die Abhängigkeit von kaum- oder nichtsprechenden Menschen in kommunikativen Situationen von ihrem Gegenüber. Die Abhängigkeit resultiert u. a. aus den Irritationen, die im Zuge der ungewohnten kommunikativen Situationen entstehen. Insb. auf Seiten der Professionellen wird das Erfassen und Auslegen des kommunikativen Verhaltens von kaum- und nichtsprechenden Menschen als schwierig bis besonders belastend empfunden (vgl. Bernasconi, 2015, 16). Unterstützt kommunizierende Personen sind selten aktiver Initiator von Kommunikation. Dadurch sind sie auf das Sich-Einlassen sowie auf die subjektive Interpretation des kommunikativen Verhaltens durch den:die Gesprächspartner:in angewiesen (vgl. Klauß et al., 2007, 50). Dementsprechend verlagert sich die „Deutungshoheit" des kommunikativen Verhaltens zu den Gesprächspartner:innen (vgl. Bernasconi, 2015, 16). Es besteht die Gefahr, dass die Aussagen, die mit einer Kommunikationshilfe hervorgebracht werden, von dem:der sprechenden Gesprächspartner:in nicht zur Kenntnis genommen werden, sondern stattdessen dem:der UK-Nutzenden eigene Ansichten oder falsche Interpretationen aufgedrängt werden (vgl. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 77).

Als einen belastenden Faktor innerhalb des Dialogs zwischen UK- Nutzenden und Kommunikationspartner:innen führt Wachsmuth (2020a) an, dass beide Personen durch die Beschäftigung mit ihrer eigenen Rolle, die sie in dieser Gesprächssituation einnehmen, abgelenkt werden. Sprechende Kommunikationspartner:innen sind häufig so sehr mit sich und der Erwartung, UK zu verstehen, beschäftigt, dass sie darüber ihre Rolle als interessierte Gesprächspartner:innen vernachlässigen (vgl. Wachsmuth, 2020a, 106).

**Reduzierte Kommunikationsgeschwindigkeit**
Während in einer allgemeinen Gesprächssituation sprechende Personen auf eine Kommunikationsgeschwindigkeit von ca. 120 bis 180 Wörtern pro Minute kommen, ist die Kommunikation, in welcher UK verwendet wird, erheblich langsamer (vgl. Braun, 2015, 36). In der Literatur lassen sich Angaben von zwei bis 26 Wörtern pro Minute finden (vgl. Kraat, 1985). Selbst wenn die Kommunikationshilfe schnell bedient wird, liegt die Zahl der in jeder Minute erzeugten Wörter oder graphischen Zeichen, und damit der Gesamtumfang der Sprache, deutlich niedriger als bei sprechenden Personen (vgl. von Tetzchner/Martinsen, 2000, 74). UK-Nutzende machen daher häufig die frustrierende Erfahrung, dass sie in einer Unterhaltung nur wenig Mitteilungen machen können und das begonnene Gespräch aufgrund von Zeitmangel abgebrochen werden muss (vgl. Braun, 2015, 36 f.).

**Eingeschränktes Vokabular**
Die Motivation an einer Kommunikation ist im hohen Maß davon abhängig, ob (mit UK) das mitgeteilt werden kann, was intendiert ist. Unterstützt kommunizierenden Personen wird ein von Anderen ausgewähltes Vokabular zur Verfügung gestellt (vgl. Wachsmuth, 2020a, 102). Viele der kaum- bzw. nichtsprechenden Menschen sind auf die Hilfe von Gebärden, Fotos oder/und Symbolen angewiesen. Bei den betreffenden Personen, die zusätzlich nicht lesen und schreiben können, ist das Vokabular, welches ihnen mit diesen Hilfsmitteln zur Verfügung gestellt werden kann, sehr begrenzt. Kommunikationsversuche werden deshalb häufig aufgegeben, da das Repertoire an Symbolen keinen Hinweis auf die gewünschte Thematik gibt. Das verdeutlicht einmal mehr, dass der UK-Nutzende vom Erfindungsreichtum und Interpretationsvermögen der:des Gesprächspartner:in abhängig ist. Die Begrenzung des Vokabulars erfordert von beiden Gesprächspartner:innen eine hohe Frustrationstoleranz (vgl. Braun, 2015, 37).

**Veränderte und fehlende nonverbale Signale**
Aufgrund von schweren Körperbehinderungen der kaum- oder nichtsprechenden Menschen sind die nonverbalen Verhaltensweisen verändert bis teilweise nicht vorhanden. Sie tragen aber im hohen Maß dazu bei, ob ein Gespräch als angenehm oder unangenehm empfunden wird (vgl. Braun, 2015, 38). Verständnisvolle Blicke, Zustimmung durch Lächeln, Kopfnicken, „Ja" oder „Uh", Hochziehen der Augenbraue oder Stirnrunzeln sind u. a. nonverbale Elemente, denen eine wesentliche Rolle in der täglichen Kommunikation zukommt. Während eines Gesprächs wird der:die Gesprächspartner:in häufig dadurch verunsichert, dass z. B. der Blickkontakt nicht andauernd hergestellt werden kann oder die genannten nonverbalen Signale fehlen (vgl. Wachsmuth, 2010, 59 f.; Braun, 2015, 38; Wachsmuth, 2020a, 102). Stattdessen muss der:die Gesprächspartner:in versuchen, eine Vielzahl von Reflexaktivitäten und unwillkürliche bzw. verkrampfte Bewegungen der unterstützt kommunizierenden Person richtig einzuordnen. Ungewollte Gesichtsverzerrungen und Herunterhängen des Kopfes können fälschlicherweise als Desinteresse und Ablehnung interpretiert werden (vgl. Braun, 2015, 38).
Entsprechen die Zeichen bzw. Äußerungen der UK-Nutzenden so wenig den Normen der üblichen Verständigung, werden sie häufig gar nicht als Bedeutungsträger wahrgenommen. Teilweise erscheinen sie lästig und werden als behinderungsspezifische „Ticks" interpretiert, die man durch striktes Ignorieren zu unterdrücken versucht (vgl. Wachsmuth, 2020a, 102). Dieses fehlende bzw. leicht falsch interpretierte Rückmeldeverhalten ist eine Hauptursache für den Eindruck des:der Kommunikationspartner:in, nicht verstanden zu werden, oder, dass das Gegenüber nicht in der Lage bzw. fähig ist zu kommunizieren (vgl. Fuchs, 2011, 129; Braun,

2015, 38). Für die unterstützt kommunizierende Person ist es dadurch besonders herausfordernd, einen Dialog aufrechterhalten zu können und durch partnerorientierte Signale, die Zustimmung, Erstaunen und Interesse ausdrücken, ihr Gegenüber zum Weiterreden zu ermutigen (vgl. Wachsmuth, 2020a, 103).

**Mangel an Erfahrungen über kommunikative Regeln auf Seiten der nichtsprechenden Person**
Menschen, die lautsprachlich kommunizieren, lernen die expliziten und impliziten Gesprächsregeln in ihrer Kommunikationsentwicklung bereits in ihrer Kindheit. Diese grundlegenden kommunikativen Erfahrungen bleiben Menschen, die in ihrer Lautsprache eingeschränkt sind, meist verwehrt. Die Gesprächsregel, dass z. B. auf eine Frage immer eine Antwort des Gegenübers folgt, können diese Menschen dementsprechend nicht adäquat erlernen, da die Fragen, die an sie gestellt werden, meist rhetorischer Art sind oder die Antwort erst gar nicht abgewartet wird. Das hat zur Folge, dass falsche Erfahrungen in Gesprächen gemacht werden und somit z. B. die falsche Regel erlernt wird, dass auf eine Frage keine Antwort erwartet wird bzw. der Versuch einer Antwort immer wieder ignoriert wird. So kann das Wissen über die Länge von Gesprächspausen, über die Regeln des Wechsels der Sprecher:innen in einem Dialog oder auch über Strategien zur Eröffnung von Konversationen sowie deren Fortführen (z. B. Verabredung für weitere Treffen) und Abschluss nicht adäquat angeeignet und erprobt werden. Da die Einschätzung der Qualität einer Begegnung und der Wunsch nach einem weiteren Treffen davon abhängt, ob der Abschluss als angenehm empfunden wird, ist dies insb. für UK-Nutzende durch die Nutzung von Kommunikationshilfen eine besondere Herausforderung (vgl. Braun, 2015, 40 f.; Wachsmuth, 2020a, 103).

**Gewichtung der kommunizierten Inhalte durch die natürlich sprechende Person**
Von manchen Gesprächspartner:innen wird eine Mitteilung, die per Lautsprache kommuniziert wird, anders gewichtet als dieselbe Mitteilung, die unterstützt kommuniziert wurde. Die verschobene Gewichtung der Gesprächsinhalte erscheint einerseits als Überbewertung und andererseits als Unterbewertung. Im Rahmen der Unterbewertung werden kommunikative Signale der unterstützt kommunizierenden Person nicht wahrgenommen. Einerseits, weil die Gesprächspartner:innen die Kommunikationsabsichten nicht erkennen bzw. verstehen können, und andererseits, weil die Gesprächsabsichten durchaus zwar von den Gesprächspartner:innen erkannt, dennoch absichtlich übersehen werden. Stattdessen drängen sie dem:der UK-Nutzenden häufig ihre eigenen Ansichten oder falschen Interpretationen auf (vgl. Braun, 2015, 41).
Die Überbewertung von kommunizierten Inhalten gewinnt insb. in negativ nuancierten Situationen an Bedeutung. Werden Kommunikationstafeln oder Sprachausgabegeräte benutzt, um z. B. zu schimpfen, zu beleidigen, zu nerven oder zu lügen, ist die Reaktion der Gesprächspartner:innen sehr häufig erregter, als wenn Gleiches lautsprachlich geäußert werden würde. Die Begründung dafür liegt in der Erwartung, dass unterstützt kommunizierende Personen mit ihren Kommunikationshilfen sozial adäquate Verhaltensweisen präsentieren (a. o. O., 42 f.).

**Äußere Bedingungen**
Weiterhin wird die Gesprächssituation von äußeren Bedingungen, wie z. B. der örtlichen und räumlichen Rahmenbedingungen, in denen kommuniziert wird, beeinflusst. Die Kommunikation mit UK-Nutzenden braucht Zeit und Ruhe, was in der Interaktion miteingerechnet werden muss. Häufig wird unterschätzt, wie viel Zeit und Übung es braucht, bis die Formulierung

einer Mitteilung via Kommunikationshilfen so automatisiert ist, dass Raum für die Inhalte der Kommunikation frei wird (vgl. Antener, 2014, 9). Eine gute Zugänglichkeit der Kommunikationshilfen und -materialien ist für die UK-Nutzenden eine weitere wichtige Bedingung. Bspw. ist die Kommunikationsmappe nicht hilfreich, wenn sie für die:den UK-Nutzenden unerreichbar hinten an seinem Rollstuhl hängt (vgl. Pivit, 2010, 01.006.001). Darüber hinaus können störende Ereignisse in der Umgebung den:die UK-Nutzende:n sowie die Gesprächspartner:innen ablenken (vgl. Wachsmuth, 2020a, 106).

### 3.5.2 Förderliche Fähigkeiten der Kommunikationspartner:innen

Im Zusammenhang mit den Ausführungen zu Besonderheiten der Gesprächssituation mit einer unterstützt kommunizierenden Person sind bereits bedeutsame Fähigkeiten und Verhaltensweisen der sprechenden Kommunikationspartner:innen erläutert worden. Im Folgenden werden einige dieser Aspekte mit weiteren UK-förderlichen Fähigkeiten der Kommunikationspartner:innen verknüpft und stichpunktartig zusammengefasst.

Die nachfolgend genannten Bereiche sind relevant:

Wissen über
- das Themenfeld der Unterstützten Kommunikation
- die Entwicklungsstufen in der Kommunikation bei Kindern mit und ohne Behinderungen
- die Besonderheiten der Gesprächssituation im Allgemeinen
- die Besonderheiten der Kommunikationsmöglichkeiten des:der betreffenden UK-Nutzenden

Fähigkeit,
- sich der eigenen Rolle mit der Verantwortung für das Gelingen des Gesprächs bewusst zu sein
- zur Wahrnehmung nonverbaler Signale und individueller Ausdrucksformen
- mehr Zeit einzuplanen, um UK-Nutzenden die notwendige Zeit zu geben eine Äußerung zu formulieren
- zur Einbeziehung aller genutzten Kommunikationsformen des:der UK-Nutzenden
- personenbezogene Kommunikationshilfen immer in Reichweite bereitzustellen sowie auf Einsatzbereitschaft zu prüfen (z. B. elektronische Kommunikationshilfen müssen immer genügend aufgeladen sein)
- zur Orientierung am Thema/Gesprächsanlass des:der UK-Nutzenden, um nicht am Thema vorbeizureden oder ein eigenes dem UK-Nutzenden aufzuzwingen
- Gesprächs- und Fragetechniken einzusetzen; wenn UK-Nutzende bspw. nur mit „Ja“ und „Nein“ antworten, dürfen keine offenen Fragen, keine verneinenden bzw. Fragen mit „oder“ gestellt werden
- zu loben, um die UK-Nutzenden in ihren Bemühungen zu bestärken und zu motivieren in Kommunikation zu gehen
- zur angemessenen Kokonstruktion
- zum Modeling; damit ist die sprachbegleitende und vorbildhafte Nutzung der gewählten UK-Methode durch die Fachpersonen oder/und nahen Bezugspersonen gemeint
- Feedbackstrategien (z. B. Expansion, Extension, korrektives Feedback) zu nutzen
- Interesse zu bekunden und ggf. mehrfach zum Ausdruck bringen, dass Interesse am Gesprächsbeitrag besteht (vgl. Kristen, 2005, 22 f, 50 f.; Pivit, 2010, 01.011.001; Vock/Lüke, 2019, 83; Wachsmuth, 2020a, 105).

Es bleibt festzuhalten, dass Kommunikation unter besonderen Bedingungen in ungewöhnlich hohem Maß von mitmenschlichen Werten abhängig ist. Auch bei optimaler Versorgung und Vorbereitung bleibt für das Gelingen der Kommunikation entscheidend, dass beide Gesprächspartner:innen ein hohes Maß an Zeit, Geduld, Einfühlungsvermögen, Erfindungsreichtum und Frustrationsbereitschaft mitbringen müssen (vgl. Braun, 1996, 140; Braun 2015, 43). Zwar lassen sich Strategien gezielt einüben, dennoch bleibt die Grundhaltung der Gesprächspartner:innen das entscheidende Kriterium für das Gelingen der Kommunikation (vgl. Braun, 1996, 135; Kristen, 2005, 51 ff.). UK-förderliche (Menschenbild-)Annahmen und Haltungen werden daher im folgenden Kapitel thematisiert.

### 3.5.3 Förderliche (Menschenbild-)Annahmen/Haltungen der Kommunikationspartner:innen

In den bisherigen Ausführungen wurde differenziert herausgearbeitet, dass eine gelingende UK die Entwicklung einer bestimmten, positiven, von Offenheit, Geduld und Wertschätzung geprägten Grundhaltung aller an der Umwelt der UK-Nutzenden Beteiligten im Umgang mit den UK-Nutzenden beansprucht und bedingt (vgl. Rothmayr, 2008; Pivit, 2010, 01.011.001; Kirsten, 2015, 53; Vock/Lüke, 2019, 88).

> „Unterstützte Kommunikation geht über den Transport von Informationen hinaus. Sie ist auch mehr als nur ein Vermittlungsakt. Unterstützte Kommunikation bedeutet mehr, als nur technische Medien einzusetzen. Unterstützte Kommunikation ist eine Haltung und bedeutet, sich gegenseitig verstehen zu wollen und die Umwelt zu verstehen" (BAG WfbM, 2015b, 21).

Geprägt durch die individuelle Sozialisation und die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Normen entwickelt jedes Individuum ein bestimmtes Menschenbild (vgl. Kristen, 2005, 53). Menschenbilder sind nicht auf den ersten Blick zu erfassen, dennoch sind sie an der Art und Weise des Umgangs untereinander erkennbar, zeigen sich in der Kommunikation und Sprache, in den Einschätzungen, die voneinander getroffen werden, und zuvorderst im konkreten Verhalten bzw. praktischen Handeln (vgl. Dederich, 2006, 543 ff.). Menschenbilder bieten damit einen bewussten oder unbewussten Orientierungsrahmen im sozialen Miteinander (vgl. Dederich, 2017, 162).

Demnach sind sie eine zentrale Determinante bei der Gestaltung von Kommunikationssituationen. Die Anwendung von UK erfordert eine wiederholte Auseinandersetzung mit pädagogischen Grundhaltungen und Menschenbildannahmen bzw. eine allgemeine Bereitschaft zur ständigen Reflexion und Diskussion der daraus resultierenden pädagogischen Denk- und Vorgehensweise (vgl. Rothmayr, 2008, 228; ANUK, 2010, 08.018.004). In der pädagogischen Arbeit, hier in Bezug auf Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen, beeinflussen Menschenbilder maßgeblich den Umgang mit dieser Personengruppe. So werden bspw. auch auf der Grundlage des vorherrschenden Menschenbildes pädagogische Angebote ausgewählt und geplant. Wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch entwicklungs- und bildungsfähig ist, werden Angebote anders geplant, als wenn die Überzeugung vorherrscht, dass ohnehin kein Entwicklungspotenzial vorliegt (vgl. Lamers et al., 2021, 30).

Gerade in Abhängigkeitsverhältnissen, wie sie besonders in der UK zu verzeichnen sind (s. Kap. 3.5.1), ist die Haltung der pädagogischen Fachkräfte sehr mächtig. Sie beeinflusst nicht nur maßgeblich das subjektive Menschenbild des Menschen mit Behinderungen, sondern sie erzeugt auch, dass der Mensch mit Kommunikationsbeeinträchtigung sich entsprechend verhält (ebd.). Mit einer Haltung, die per se Kommunikation zutraut, kann so einer negativen Einflussnahme vorgebeugt werden (vgl. Lage, 2016, 10; Braun, 2020, 22). Aus der Säuglingsforschung zur

frühen Kommunikationsentwicklung ist bekannt, dass sich aus dieser zutrauenden Haltung heraus erste Zeichen vorsprachlicher und kommunikativer Kompetenz entwickelt (vgl. Lage, 2016, 10). Konrad (2021) sieht die Einstellungen und Verhaltensweisen der Kommunikationspartner:innen als zentralen Ausgangspunkt für gelingende Kommunikationsprozesse. Nur wer erkennt, dass dazu eine Anpassung des eigenen Verhaltens nötig ist, wird den Menschen dabei unterstützen können, ein eigenes Kommunikationssystem auch tatsächlich aufzubauen (vgl. Konrad, 2021, 110). Es sollte eine Maxime jedes Handelns sein, das Gegenüber, hier den:die UK-Nutzende:n, möglichst gut in seinen Bedürfnissen und Interessen zu verstehen und ihm:ihr immer wieder auch die Möglichkeit zu geben, sich verändern und neu entscheiden zu dürfen.

In der Literatur werden unterschiedliche Perspektiven diskutiert, welche die Bedeutung förderlicher Grundhaltungen und Menschenbildannahmen in den Fokus ihrer Überlegungen stellen und diese als unabdingbare Anforderung an die Kommunikationsförderung formulieren.

Kristen (2005) stellte fest, dass sich Grundhaltungen, welche dem personenzentrierten Ansatz nach C. Rogers zugrunde liegen, auch für die Kommunikation und Beziehungsgestaltung zwischen sprechenden und kaum- bzw. nichtsprechenden Kommunikationspartner:innen nutzbar gemacht werden können. Mit entsprechender Modifikation können folgende Grundhaltungen in eine Kommunikation, in der UK angewendet wird, einfließen (vgl. Kristen, 2005, 54):

*Echtheit, Aufrichtigkeit*
Die Gesprächspartner:innen sind sich ihres eigenen Erlebens, ihrer Gefühle und Einstellungen bewusst und werden von den UK-Nutzenden in ihren Worten und Handlungen als echt erlebt. Dabei ist Echtheit und Aufrichtigkeit nicht mit einer rücksichtslosen und unbedingten Offenheit zu verwechseln, sondern meint ein sich in die Situation des Anderen einfühlendes Aufrichtigsein (vgl. Kirsten, 2005, 52 f.).

*Achtung, Wertschätzung*
Die Gesprächspartner:innen begegnen den UK-Nutzenden ohne Vorurteile und Bewertungen, so dass diese ihr Erleben zulassen und ihre Bedürfnisse ausdrücken können (vgl. Kirsten, 2005, 52 f.). Wertschätzen meint, das Gegenüber als ganze Person so zu akzeptieren, wie es „im Augenblick ist, mit allen Schwierigkeiten und Möglichkeiten" (Pörtner, 2008, 29). Sollen Achtung und Wertschätzung Leitprinzipien einer solchen Kommunikation werden, ist es unumgänglich, als sprechende:r Gesprächspartner:in jegliche Themen, die die kaum- bzw. nichtsprechende Person ausdrücken möchte, unbeeindruckt von der eigenen Einstellung zuzulassen und sie ohne Wertung zu erfassen. Nur so können gedachte und beabsichtigte Aussagen zum Thema eines Gesprächs werden (vgl. Kirsten, 2005, 52 f.).

*Einfühlendes Verstehen und Empathie*
Die Gespächspartner:innen bemühen sich, den inneren Bezugsrahmen der nicht sprechenden Person mit seinen gefühlsmäßigen Anteilen und Bedeutungen genau wahrzunehmen und mitzuteilen. Empathie meint dabei die Fähigkeit, das Erleben des Anderen (Gefühle, Gedanken, Empfindungen) – unter Berücksichtigung seiner persönlichen Bedeutungszuschreibung – sensibel zu erfassen und das Verstandene mitzuteilen. Menschen mit schwer verständlicher bzw. fehlender Lautsprache sind darauf angewiesen, dass es andere gibt, die stellvertretend für sie ihre Befindlichkeiten deuten und mitteilen. Für die sprechende Person bedarf es einer differenzierten Wahrnehmung von Feinheiten und die stetige Vergewisserung, ob die betreffende unterstützt kommunizierende Person richtig verstanden wurde (vgl. Kirsten, 2005, 52 f.).

Diese Einstellung fördert die Entwicklung einer hilfreichen Beziehung und gibt sowohl kaum- oder nichtsprechenden Menschen als auch ihren Gesprächspartner:innen Raum zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten. Sie ermöglicht, dass kaum- oder nichtsprechende Personen die Erfahrung machen können, durch Kommunikation ihre Gedanken und Wünsche auszudrücken und ihre Umwelt nach ihren Wünschen zu beeinflussen (vgl. Kirsten, 2005, 56 f.).

Rothmayr (2008) unterstützt in ihrer Arbeit die Entwicklung von Standards für UK und deren Umsetzung in verschiedenen Schulstufen. In diesem Rahmen hat sie folgende Grundannahmen für UK formuliert, die den von ihr entwickelten Standards zu Grunde liegen und die sich auf die gesamte Zielgruppe von UK über die gesamte Lebensspanne übertragen lassen:

- „Jeder Mensch besitzt Handlungsfähigkeiten.
- Wer nicht adäquat angesprochen wird, wird unansprechbar.
- Kommunikation ist ein Prozess.
- Menschen entwickeln sich im Dialog.
- Jeder Mensch kann mehr, als er in einzelnen Situationen zu zeigen vermag.
- Der Aufbau oder die Erweiterung einer Dialogfähigkeit lohnt sich.
- Negative Unterstellungen schaden, positive Unterstellungen (ohne Superlative) schaden nicht.
- UK-Förderung darf kein glücklicher Zufall sein, der den kaum oder nicht lautsprachlich kommunizierenden Schüler:innen „geschieht" oder eben „nicht geschieht"! Das Recht auf Kommunikation muss anerkannt werden.
- UK und ihre Methoden müssen gelehrt werden. UK entwickelt sich nicht von selbst. Manchmal muss der Wunsch nach Kommunikation erst (oder wieder neu) geweckt werden.
- Entwicklung braucht Zeit. (Je nach körperlichen oder geistigen Einschränkungen womöglich viel Zeit.)" (Rothmayr, 2008, 229 f.).

Rothmayr (2010) betont im Rahmen einer Konzeption zu Aus- und Weiterbildungen im Bereich UK, dass Grundhaltungen auch hier schon vermittelt werden müssen. Sie macht darauf aufmerksam, dass pädagogische Überlegungen und Vorgehensweisen immer auf individuelle Wirklichkeitskonstrukte zurückzuführen sind, die durch die eigene Lebens- und Berufsbiografie geprägt sind. Diese Erkenntnis ist insb. im Umgang mit nicht lautsprachlich kommunizierenden Menschen bedeutsam, da die Auseinandersetzung mit deren Wirklichkeiten und Lebenswelten oftmals der einzige Zugang bleibt. Rothmayr betont daher eine grundsätzlichere Bereitschaft der sprechenden Kommunikationspartner:innen, sich bestmöglich in ihr Gegenüber hineinzuversetzen. Das Arbeiten an den folgenden Grundhaltungen soll konkrete Anstöße für das Nachdenken über die Entwicklung der eigenen Einstellungen und Haltungen geben (vgl. Rothmayr, 2010, 13.005.001).

*Respekt:*
Diese Grundeinstellung impliziert eine prinzipielle Achtung, die Menschen entgegengebracht werden sollte, insb. denjenigen, die ihr Leben unter derart erschwerten Bedingungen leben. Gleichzeitig zeigen unterstützt kommunizierende Personen häufig sehr viel Geduld, Ausdauer, Widerstandskraft und positive Lebenseinstellung, die die pädagogischen Mitarbeiter:innen bisweilen nicht entsprechend würdigen oder positiv widerspiegeln (ebd.).

*Langer Atem:*
In der pädagogischen Praxis wiederholen sich häufig Situationen, in denen nach mehrwöchigen Versuchen UK einzusetzen, aufgegeben wird. Oft wird dabei verkannt, dass ein Mensch, der jahrelange vergebliche Verständigungsversuche erlebt hat, verlernt hat, sich in dialogische Situationen zu begeben. Hier wird ausdauernde Geduld und ein intensiver Beziehungsaufbau und -stabilisierung gefordert (a. o. O., 13.004.001).

*Erkennen und Anerkennung*:
Erkennen hat immer auch etwas mit Anerkennung zu tun. Anerkennung meint hier das Erkennen von praktischem Verhalten, welches durch Vorerfahrung geprägt ist. Anerkennung bedeutet aber auch die Beachtung und Wertschätzung der Handlungsmöglichkeiten nicht lautsprachlich kommunizierender Menschen. Bestimmte Dinge können aber erst anerkannt werden, wenn sie erkannt worden sind. Das bedeutet, dass sich pädagogische Fachleute darin schulen müssen zu beobachten: „Was erkenne ich überhaupt als kommunikative Bemühung an? Was gehört alles zu kommunikativen Kompetenzen?" Es ist von besonderer Wichtigkeit, dass pädagogische Mitarbeiter:innen lernen, ihren beobachtenden Blick zu schärfen und auch nur Nuancen kommunikativer Absichten erkennen und anerkennen lernen (vgl. Rothmayr, 2010, 13.004.001).

*Kompetenzzuweisung:*
Eine wichtige Grundüberzeugung ist, Menschen, die nicht lautsprachlich kommunizieren, kompetenzorientiert gegenüberzustehen. Diese Haltung hat starken Ermutigungscharakter für kommunikative Prozesse. Menschen, die nicht lautsprachlich kommunizieren, müssen sich als „Verursacher:in oder Veränderer:in" erleben können, damit sie dazu motiviert werden, kommunikative Bemühungen zu zeigen. Wird die Erfahrung des „Nichts-bewirken-Können" (Rothmayr, 2010, 13.004.001) gemacht, werden diese Bemühungen eingestellt. Das kann zu einer Verstärkung der oftmals schon erlernten Hilflosigkeit führen und somit die Kommunikationslosigkeit verstärken (ebd.).

*Verstehen-Wollen:*
Unter dem „Verstehen-Wollen" wird eine Grundhaltung verstanden, die eine Bereitschaft zur Offenheit und kritischen Reflexion beinhaltet. Das bedeutet, auch in den Verhaltensweisen des Gegenübers grundsätzlich eine positive Absicht zu entdecken und einen Sinn zu unterstellen. Dazu gehört, die eigenen Vorurteile aufzudecken und ihren Entstehungszusammenhang zu erkennen (a. o. O., 13.005.001).

Auch die Arbeiten von Castaneda (2018), der das Grundrecht auf UK in verschiedene Rechte aufteilt, gibt wesentliche Hinweise für eine UK-förderliche Haltung:

Grundrecht auf Unterstützte Kommunikation (Castaneda, 2018):

„Ich habe das Recht ...
- gehört zu werden und Antworten zu erhalten.
- mitzusprechen und direkt angesprochen zu werden.
- Bedürfnisse zu äußern und nach etwas zu verlangen.
- auf feinfühlige Art und Weise behandelt zu werden.
- jederzeit auf meine Kommunikationshilfe zurückgreifen zu können.
- eine Auswahl und Entscheidung zu treffen.
- Nein zu sagen, etwas abzulehnen oder mich neu zu entscheiden.
- vermittelt zu bekommen, wie man kommuniziert.
- meine Gefühle, Gedanken und Meinung zu äußern.
- gefragt zu werden und Aufmerksamkeit und Zuwendung zu erhalten.
- über meinen Tagesablauf und das Weltgeschehen informiert zu werden.
- ein funktionierendes und aktualisiertes Kommunikationssystem verwenden zu können.
- mit Respekt und Würde behandelt zu werden.
- ein gleichwertiges Mitglied der Gesellschaft zu sein" (Castaneda, 2018).

Lemler, Godow und Horneber (2017) formulierten als unterstützt kommunizierende Personen, Angehörige und Professionelle 500 Jahre nach Martin Luther 95 UK-Thesen, um Denkanstöße und Reflexionsangebote zu geben. Durch die Formulierung der Thesen fordern sie eine selbstverständliche Umsetzung von UK, wollen auf die Chancen und Herausforderungen aufmerksam machen, entsprechende Maßnahmen von Politik und Gesellschaft erwirken sowie ein öffentliches Bewusstsein für die Notwendigkeit vom Einsatz der UK schaffen. Die 95 Thesen zu Unterstützter Kommunikation (Lemler et al., 2017) wurden zu sieben Bereichen formuliert: UK und Politik, UK und Selbstbestimmung, UK und Entwicklung, UK und Pädagogik, UK und Gespräch, UK und Chancen sowie UK und Herausforderungen. Im Folgenden seien hier exemplarisch Thesen benannt, die insb. die aufgeführten Aspekte zu einer UK-förderlichen Grundhaltung aufgreifen:

„UK und Politik
- UK ist ein Menschenrecht. – Bestehen wir darauf!
- UK braucht ein Menschenbild von Gleichstellung. – Sehen wir UKler auf Augenhöhe!
- UK heißt Lernen. – Gewähren wir UKlern ihr Recht auf Bildung!
- ...

UK und Selbstbestimmung
- UK bewirkt eine eigene Meinung. – Lassen wir UKler selbst entscheiden!
- UK befähigt sich selbst zu vertreten. – Erkennen wir die Mündigkeit von UKlern an!
- UK gibt Kontrolle. – Lassen wir UKler über ihr Leben bestimmen!
- UK ist persönlich. – Unterstützen wir Unikate!
- UK gibt Selbständigkeit. – Denken und Sprechen wir nicht für UKler!
- UK gibt Autonomie. – Lassen wir UKler von Kindheit an mündig werden!
- ...

UK und Entwicklung
- UK heißt Entwicklung. – Fördern wir lebenslang!
- UK wächst. – Düngen wir mit Begeisterung, Kompetenz und echtem Interesse!
- ...

UK und Pädagogik
- UK braucht Zutrauen. – Vertrauen wir: UKler wollen kommunizieren!
- UK fordert Gesprächskultur. – Fördern wir Kultur!
- ...

UK und Gespräch
- UK erfordert kein Mitleid. – Begegnen wir UKlern mit Empathie!
- UK braucht Geduld. – Warten wir ab!
- ...

UK und Chancen
- UK ist Teilhabe. – Schließen wir niemanden aus!
- UK heißt Gemeinschaft. – Erleben wir Interaktion und Beziehung!
- UK ist Bekenntnis. – Predigen wir Respekt und Zutrauen!
- ...

UK und Herausforderungen
- UK erfordert Beharrlichkeit. – Seien wir stur!
- UK ist verschieden. – Scheren wir nicht alle über einen Kamm!
- UK verändert. – Verlassen wir gewohnte Pfade und Positionen!
- ...“ (Lemler et al., 2017).

In der Zusammenschau der verschiedenen Ansätze wird deutlich, dass sie jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Die Ausführungen von Kirsten (2005) und Rothmayr (2010) beschreiben unterschiedliche Haltungsaspekte, aus denen sich Impulse und Handlungsanweisun-

gen für die konkrete Umsetzung in der Praxis ableiten lassen. Die Ausführungen von Castaneda (2018) und Lemler et al. (2017) zeigen einen Aufforderungscharakter, der Interpretationsspielraum zulässt. Allen gemeinsam ist, dass sie zu einer Auseinandersetzung mit der eigenen Grundhaltung auffordern und damit Reflexionsimpulse setzen.

## 3.6 Fazit

Durch das vorangegangene Kapitel wird deutlich, dass UK zahlreiche Bereiche und komplexe Systeme und Modelle umfasst. Kommunikationsprozesse zwischen Menschen zeigen sich per se komplex. Die zwischenmenschliche Verständigung mit alternativen Kommunikationsformen scheint noch komplexer zu sein, da das Phänomen UK selbst vielschichtig und mehrdimensional betrachtet werden muss (vgl. Lage, 2006, 85; Sachse, 2010).
Erstens, weil die einzelnen Personengruppen potenzieller UK-Nutzenden sehr heterogen sind und demzufolge die individuellen Zielsetzungen sowie die angewendeten Mittel und Methoden der UK äußerst unterschiedlich sein müssen (vgl. Lage, 2016, 9). Zweitens ist UK mehr als der alleinige Einsatz von Kommunikationshilfen. Die Kommunikationshilfen sind nur eine Komponente vom individuellen multimodalen Kommunikationssystem des:der UK-Nutzenden, das eine erfolgreiche und individuell gelingende Kommunikation beeinflusst. Die Prämissen der Gleichwertigkeit aller Kommunikationsmodi und der Multimodalität führen dazu, dass sich die Kommunikation extrem herausfordernd gestaltet (vgl. Lage, 2006, 96f., 100). Drittens ist UK komplex, weil die Gestaltung von Kommunikationssituationen, in denen UK angewendet wird, sehr vielfältige und anspruchsvolle Anforderungen an die sprechenden Kommunikationspartner:innen sowie an die unterstützt kommunizierende Person selbst stellt. In der Zusammenschau dieser Aspekte werden die vielfältigen Anforderungen, die im Rahmen gelingender Kommunikationsförderung an die pädagogischen Fachkräfte in den Einrichtungen gestellt werden, und damit auch die Komplexität des Arbeitsbereiches deutlich (vgl. Wahl et al., 2015,13). Wenn professionelles Handeln der konsequenten Orientierung an Teilhabe sowie der Komplexität der UK gerecht werden will, braucht es Veränderungen auf verschiedenen Ebenen. Es braucht das UK-spezifische Wissen und Kompetenzen von allen am UK-Prozess beteiligten Personen. Es braucht aber insb. eine UK-förderliche Haltung, die sensibel und stets teilhabeorientiert Kommunikationsräume eröffnet und den Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen Kommunikationsabsichten und -kompetenzen zuspricht und zutraut. Der konsequente Blick auf Kommunikations- und Teilhabebarrieren im gesellschaftlichen Leben wird notwendig, nicht zuletzt durch die menschenrechtspolitischen Vorgaben, um den Menschen mit schweren Kommunikations- und Entwicklungsbeeinträchtigungen den Zugang zu diesen zu sichern (vgl. Lage, 2016, 9).

# 4 Lebensbereich Wohnen: Wohnformen für erwachsene Menschen mit Behinderungen

Um im weiteren Verlauf der Arbeit gezielt auf die aktuelle Situation von UK in der nachschulischen Lebenswelt für Erwachsene mit Behinderungen eingehen zu können, ist es in diesem Teil der Arbeit notwendig, die Rahmenbedingungen und Strukturen des Lebensbereichs Wohnen zu erläutern. Neben wichtigen Aspekten wie der sozialrechtlichen Verankerung von wohnbezogenen und teilhaberelevanten (Assistenz-)Leistungen der EGH sowie deren Veränderung durch das BTHG werden im folgenden Kapitel konkrete Wohnformen und deren Aufbauorganisation skizziert. Weiterhin wird die praktische Ausgestaltung durch Assistenzkräfte sowie deren Qualifikation in den Blick genommen.
Das Kapitel beschreibt hauptsächlich die Rechtslage der EGH und ihre praktische Ausgestaltung zum Zeitpunkt der Erhebungsphase der vorliegenden Studie im Jahr 2018/2019, um den Kontext des Forschungsfeldes zu beschreiben. Diese Ausführungen werden durch den Abschnitt 4.4 ergänzt, der sich mit den rechtlichen und politischen Veränderungen durch das BTHG befasst und Aktualisierungen zur Rechtslage enthält, um eine weiterführende Diskussion der Ergebnisse zu ermöglichen.

## 4.1 Aktuelle Entwicklungen

Die UN-BRK konkretisiert in Artikel 19 (unabhängige Lebensführung und die Einbeziehung in die Gemeinschaft) das Recht auf Wohnen für Menschen mit Behinderungen. Danach dürfen Menschen mit Behinderungen nicht verpflichtet werden, in besonderen Wohnformen (ehemals sog. stationären Wohnformen) zu leben. Stattdessen müssen sie unabhängig von ihrem Unterstützungsbedarf oder der Art ihrer Beeinträchtigung gleichberechtigt selbstbestimmt ihren Wohnort wählen können (vgl. Art. 19 UN-BRK; Aichele et al., 2019, 16; Hödtke, 2021, 6). Die UN-BRK fordert dazu auf, die gegenwärtigen Strukturen im Bereich des Wohnens zu verändern und individuelle Unterstützungsarrangements zu entwickeln, die in Verbindung mit sozialräumlichen Handlungsansätzen die Inklusion und Partizipation von Menschen mit Behinderungen fördern (vgl. Seifert, 2016, 454). Als Alternative zu Großeinrichtungen müssen inklusive und ambulante Wohnformen für Menschen mit Behinderungen verfügbar gemacht werden. Dazu sollen flächendeckend personenzentrierte Unterstützungsleistungen bereitgestellt werden. Das Recht auf Wohnen steht in engem Bezug zu den Verpflichtungen der Zugänglichkeit (Art. 9 UN-BRK), insb. im Hinblick auf den barrierefreien Wohnungsbau sowie quartiersbezogene Dienstleistungen und Angebote (vgl. Aichele et al., 2019, 16).
Aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen und fachlichen Entwicklungen hat sich das Verständnis sowie der Umgang mit Behinderungen verändert. Menschen mit einer Beeinträchtigung werden nicht mehr als zu versorgende unselbstständige Objekte gesehen, sondern als aktive Gestalter:innen ihres Alltags und Lebens, die Bürger:innen der Gesellschaft sind und ein Recht auf Teilhabe haben. Sie sind Nutzer:innen bzw. Auftraggeber:innen von Dienstleistungen und werden nicht mehr länger als Hilfeempfänger:innen wahrgenommen. Folglich ist eine Neuorientierung sowohl in den Vorstellungen über den Ort und Inhalt der Unterstützungsleistung als auch in dem sich wandelnden Rollenverständnis von Menschen

mit Behinderungen in der Gesellschaft zu erkennen. (vgl. Seifert, 2011, 207 ff.; Theunissen, 2011, 60 ff.; Meyer et al., 2015).
Einen wichtigen Meilenstein in der Umsetzung der UN-BRK in Deutschland stellt das 2016 verabschiedete BTHG[7] dar, durch das die notwendigen rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für den Strukturwandel zu einer personenzentrierten EGH geschaffen wurde (vgl. Aichele et al., 2019, 21; Hödtke, 2021, 7; Weigand, 2022, 259).
Im Koalitionsvertrag für die 18. Legislaturperiode (2013) haben sich die damaligen Koalitionsparteien CDU, CSU und SPD darauf verständigt, die Leistungen für Menschen, die aufgrund einer wesentlichen Behinderung nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, aus dem bisherigen „Fürsorgesystem" herauszunehmen und die EGH zu einem modernen Teilhaberecht weiterzuentwickeln (vgl. Koalitionsvertrag, 2013, 65, 69, 80).
Die Leistungen sind fortan individuell am persönlichen Bedarf zu orientieren und mit entsprechenden bundeseinheitlichen Verfahren personenbezogen zu ermitteln. Damit sollen Leistungen nicht länger institutionsabhängig bereitgestellt werden, sondern personenzentriert erfolgen. Diesen Auftrag umzusetzen, beabsichtigt die Bundesregierung aktuell mit den einzelnen Reformschritten des BTHG. In mehreren Reformschritten, verteilt über die Jahre 2017, 2018, 2020 und 2023, wurde und soll das BTHG zukunftsweisend weiterentwickelt werden. Damit soll die Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen verbessert und somit rechtliche Grundlagen im Sinne der UN-BRK weiterentwickelt werden (vgl. Koalitionsvertrag, 2013, 78; von Boetticher, 2018, 597; von Boetticher, 2020, 35).
Mit der Herauslösung der EGH aus der Sozialhilfe (SGB XII) und der Überführung in das Rehabilitations- und Teilhaberecht (SGB IX) wurde das Leistungsrecht für Menschen mit Behinderungen im Bereich Wohnen grundlegend verändert. Das BTHG bietet eine große Chance, mehr Wahlfreiheit in Bezug auf die Lebensgestaltung und Wohnform für Menschen mit Behinderungen zu ermöglichen (vgl. Aichele et al., 2019, 21; Hödtke, 2021, 7; Weigand, 2022, 259; DIMR, 2023, 32; LWL, 2024a).

**Zahlen und Daten**

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über relevante Daten zur Wohnsituation von Menschen mit Behinderungen gegeben. Diese Angaben beziehen sich auf den Zeitraum der Erhebung (2018/2019) und werden durch aktuelle ergänzt.
Im Jahr 2018 lebten in NRW insgesamt 111 605 Leistungsberechtigte von Wohnunterstützung im Rahmen der EGH; davon lebten 38 % damals in noch sog. stationären Einrichtungen und 62 % in ambulant unterstützten Wohnformen (vgl. MAGS NRW, 2020b, 17 f.). Die Zahlen aus dem derzeitig aktuellen Teilhabebericht NRW (Datengrundlage: 2018) von 2020 verdeutlichen, dass nicht alle von den genannten Reformprozessen profitieren und die Anforderungen aus Artikel 19 UN-BRK noch nicht für alle Menschen mit Behinderungen verwirklicht wurden (vgl. DIMR, 2019, 1 f.).
Obwohl in NRW grundsätzlich eine Entwicklung hin zum ambulant unterstützten Wohnen bereits seit einigen Jahren beobachtet wird, zeigt sie sich insb. in Bezug auf verschiedene Altersgruppen und Beeinträchtigungen: Vor allem jüngere Menschen leben ambulant unterstützt, wohingegen stationäre Wohneinrichtungen mit steigendem Alter einen immer größeren Stellenwert erhalten. Menschen mit einer kognitiven und komplexem Unterstützungsbedarf (63 %) leben deutlich häufiger in stationären Wohnformen als z. B. Menschen mit einer psychischen

7 Einen guten Überblick über die Entstehungsgeschichte des BTHG und die damit verbundene Entwicklung des Gesetzes findet sich bei Conty (2018, 7 ff.).

Beeinträchtigung (20 %), so der aktuelle Teilhabebericht NRW (vgl. Aichele, et al., 2019, 22; MAGS NRW, 2020a, 140 ff.; Hödtke, 2021, 7).
Die Zahlen des bundesweiten Kennzahlenberichts der Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe (BAGüS)[8] zeigen, dass die stationären Wohnformen weiterhin die dominierende Wohnform für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen darstellen. Für das Jahr 2020 (Datengrundlage 2018) ermittelte die BAGüS folgende wesentliche Entwicklungen für den Bereich Wohnen:
Etwas mehr als die Hälfte der Personen mit Leistungen zum Wohnen (51 %) wurde 2018 in ambulant unterstützten Wohnformen betreut. In absoluten Zahlen: 2018 bezogen insgesamt 407 539 volljährige Menschen mit Behinderungen wohnbezogene EGH. Davon lebten 199 745 in stationären Einrichtungen (ein Minus von 0,2 % zum Vorjahr), 207 794 in den ambulant unterstützten Wohnformen (ein Plus von 4,4 % zum Vorjahr, darunter 2 987 volljährige Personen) und in Pflegefamilien (ein Plus von 6,9 % zum Vorjahr) (vgl. BAGüS, 2020, 12). „Fast zwei Drittel der Menschen, die in einer Einrichtung stationär betreut wurden, sind Personen mit einer geistigen Behinderung (63,1 %). Nahezu ein Drittel der Bewohner:innen (30,4 %) von Wohneinrichtungen sind Menschen mit einer seelischen Behinderung und 6,5 % haben eine körperliche Behinderung" (BAGüS, 2020, 7). So leben noch immer fast die Hälfte aller Menschen mit Behinderungen, die Leistungen zum Wohnen beziehen, in stationären Wohnformen (vgl. DIMR, 2023, 32). Dies widerspricht der UN-BRK und den Leitlinien zur Deinstitutionalisierung des UN-Fachausschusses zur Umsetzung der UN-BRK (vgl. Bündnis deutscher Nichtregierungsorganisationen zur UN-Behindertenrechtskonvention, 2023, 28).
Ihre Lebenslage ist nach wie vor von sehr hoher sozialer Abhängigkeit geprägt und von großen Exklusionsrisiken gekennzeichnet. Ihre Handlungsspielräume sind daher immer noch sehr begrenzt, sodass eine selbstbestimmte und gleichberechtigte Lebensführung erheblich erschwert wird – auch mit Blick auf die Erfüllung ihrer Wohnbedürfnisse (vgl. Seifert, 2016, 454; Beck/Franz, 2019; IMPAK, 2021). Sie leben oftmals bis ins mittlere Erwachsenenalter im eigenen Elternhaus und verlassen dieses erst, wenn ihre Eltern die notwendige alltägliche Unterstützung nicht mehr leisten können (vgl. Dieckmann et al., 2015, 89). Dass das Wohnen im Elternhaus (statt einer stationären Wohnform) zumeist noch alternativlos ist, liegt vielfach an einem Mangel an barrierefreiem Wohnraum selbst. Die vorhandenen ambulanten Wohnangebote vor Ort sind entweder nicht ausreichend oder entsprechen nicht den besonderen Bedürfnissen von Menschen mit komplexen Unterstützungsbedarfen (vgl. DIMR, 2019, 1 f.). „Im bundesweiten Trend der ›Ambulantisierung‹ zeichnet sich ab, dass Menschen mit hohem Hilfebedarf als ›Restgruppe‹ in den Institutionen verbleiben" (Dieckmann et al. 2016, 62). Ein Wandel in den Wohn- und Unterstützungsangeboten ist notwendig, um eine echte Personenzentrierung im Sinne des BTHG zu erreichen (vgl. Dieckmann et al. 2016; Schuppener et al., 2021, 285).
So bestätigen aktuellere Zahlen aus dem Jahr 2021 des bundesweiten Kennzahlenberichts der BAGüS (2023), dass für die stationären Wohnformen deutlich höhere staatliche Ressourcen aufgewandt wurden als für die Assistenz in eigener Häuslichkeit oder in Pflegefamilien (2021

8 Die BAGüS erstellt für jedes Jahr einen Kennzahlenvergleich der EGH. Die BAGüS ist der Zusammenschluss der 23 überörtlichen Sozialhilfeträger in Deutschland. Die Ausführungen zum SGB XII obliegen den Bundeslän-dern. Aufgrund unterschiedlicher Zuständigkeiten ergeben sich von Land zu Land unterschiedliche Aufgabenzu-ordnungen zwischen dem jeweiligen Bundesland und den überörtlichen und örtlichen Sozialhilfeträgern. Daher sind Landesämter oder Kommunalverbände als überörtliche Sozialhilfeträger, teilweise auch die Sozialministerien, zuständig (vgl. Schulte, 2012, 40).

8,3 Milliarden Euro, rund 330 Millionen Euro mehr als im Vorjahr, ein Plus von 4,1 %) (vgl. BAGüS, 2023, 6).
Resümierend kann erkannt werden, dass das Ziel des BTHG, die Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen durch personenzentrierte Leistungen zu stärken, aktuell noch nicht erreicht ist. Das BTHG stärkt zwar die Position der leistungsberechtigten Person, doch durch die sog. Angemessenheits- und Zumutbarkeitsprüfung (Mehrkostenvorbehalt), welche auch nach Einführung des BTHG im § 104 Absatz 2 SGB IX verankert ist, werden die Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten für eine selbstbestimmte Lebensführung beschränkt. Für Menschen mit komplexem Unterstützungsbedarf sind infolgedessen individuelle Unterstützungsarrangements außerhalb von ehemals sog. stationären Wohnstrukturen nach wie vor die Ausnahme. Darüber hinaus ist weiterhin erlaubt, Teilhabeleistungen zwangsweise zu „poolen", d. h. entgegen dem Willen der betreffenden Person Leistungen nur gemeinschaftlich zu gewähren. Dies erfolgt sowohl bei Bildungs- und Freizeitassistenz als auch ganz regelmäßig bei den Leistungen zur Teilhabe an Arbeit oder beim Wohnen. Damit bleibt das „Sortieren" von Menschen nach ihrem Grad ihrer Selbstständigkeit weiterhin Realität für eine individuelle Unterstützung an selbst gewählten Orten und Wohnformen. Es unterstützt institutionalisierte Wohnformen und ist gerade bei komplexen Lebens- und Problemlagen angesichts sehr individueller Lebens- und Problemlagen nicht angemessen oder zumutbar – ein Widerspruch zu den menschenrechtlichen Vorgaben der UN-BRK (Art. 19) (vgl. Aichele et al., 2019, 22; DHG, 2021, 23; Bündnis deutscher Nichtregierungsorganisationen zur UN-Behindertenrechtskonvention, 2023, 28).

## 4.2 Regelungen auf Bundesebene – Stand 2018

Da für die vorliegende Arbeit der Personenkreis der Erwachsenen mit Behinderungen, die in stationären und ambulant unterstützten Wohneinrichtungen der EGH leben, relevant ist, werden nachfolgend die wesentlichen Kriterien beschrieben, die in Deutschland den sozialrechtlichen Anspruch auf wohnbezogene Leistungen sowie Leistungen zur sozialen Teilhabe (Assistenzleistungen) und in diesem Zusammenhang die Feststellung einer wesentlichen Behinderung formulieren, dargestellt. Dabei wird primär die Rechtslage zum Zeitpunkt der Erhebung leitend für die folgenden Ausführungen sein. Zentrale Aktualisierungen nach diesem Zeitraum im Zusammenhang mit dem BTHG werden im weiteren Verlauf des Kapitels skizziert.

Für die EGH für Menschen mit einer Behinderung galt zum Zeitpunkt der Erhebung (2018) der vorliegenden Studie das am 01.01.2005 in Kraft getretene SGB XII (Sozialhilfe), welches das frühere Bundessozialhilfegesetz (BSHG) abgelöst hat. Das SGB XII regelte die bis dahin im BSHG und Grundsicherungsgesetz enthaltenen Sozialhilfeleistungen für erwerbsgeminderte Personen sowie die ebenfalls zuvor im BSHG geregelten Hilfen in besonderen Lebenslagen. Zu diesen Hilfen in besonderen Lebenslagen gehörte auch die EGH (vgl. Theben, 2014, 273). Die EGH für Menschen mit Behinderungen war somit noch bis Ende 2019 eine (staatliche) Leistung der Sozialhilfe nach dem SGB XII[9]. In Bezug auf die Leistungen der EGH bestand eine enge Verschränkung zwischen den Normen des SGB XII (Sozialhilfe) und des SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen). Die Anliegen und Zielsetzungen des SGB IX

9 Laut Übergangsregelung in § 241 SGB IX waren die Träger der Sozialhilfe (Sozialämter) bis zum 31. Dezember 2019 für die EGH zuständig. Mit Erlass der landesrechtlichen Ausführungsgesetze zum SGB IX ab 2018 sind die Eingliederungshilfeträger zwar formal existent, jedoch noch nicht für die Ausführung der Leistungen der EGH zuständig, sondern nur für den Abschluss der Leistungserbringverträge (vgl. von Boetticher, 2020, 211). Die Bundesländer haben die „Träger der neuen Eingliederungshilfe" (spätestens ab 2020) nach § 94 Absatz 1 SGB IX festgelegt (a.o.O., 81).

kamen auch im Bereich der EGH zur Geltung, sofern im SGB XII nichts Abweichendes bestimmt war (vgl. Kestel, 2013, 97; Theben, 2014, 273).
Die Zielsetzung des SGB IX im §1 Satz 1 SGB IX wurde sprachlich in Anlehnung an Artikel 3 UN-BRK verstärkt. Neben der Selbstbestimmung sollen die Leistungen des SGB IX nicht nur die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit (drohender) Behinderung am Leben in der Gesellschaft fördern, Benachteiligungen vermeiden oder ihnen entgegenwirken, sondern diese Teilhabe soll auch voll und wirksam sein (§ 1 SGB IX) (vgl. Kestel, 2013, 97; Theben, 2014, 273; von Boetticher, 2018, 597; von Boetticher, 2020, 74 f.).
Die Leistungen zur Sozialen Teilhabe sind eine Leistungsgruppe (§ 5 SGB IX) der Leistungen zur Teilhabe. Es handelt sich um Leistungen zur Stärkung einer individuellen und den persönlichen Wünschen entsprechenden Lebensplanung und -gestaltung für Menschen mit Behinderungen i. S. d. UN-BRK. Daher sind sie insb. für den Personenkreis der Erwachsenen mit Behinderungen relevant, die Unterstützung beim Wohnen benötigen.
Ziel der Leistungen zur Sozialen Teilhabe (§ 76 Abs. 1 SGB IX) ist, Menschen mit Behinderungen eine gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft zu ermöglichen oder zu erleichtern. Hierzu gehört, Leistungsberechtigte zu einer möglichst selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Lebensführung im eigenen Wohnraum sowie in ihrem Sozialraum zu befähigen oder sie hierbei zu unterstützen.
Zur selbstbestimmten und eigenständigen Bewältigung des Alltages einschließlich der Tagesstrukturierung sind insb. Leistungen für Assistenz (§ 78 SGB IX) relevant. Sie umfassen bspw. Leistungen für die allgemeinen Erledigungen des Alltags (z. B. Haushaltsführung), die Gestaltung sozialer Beziehungen, die persönliche Lebensplanung, die Teilhabe am gemeinschaftlichen und kulturellen Leben sowie die Freizeitgestaltung.
Die Leistungen sollen alltagspraktische Grundbedürfnisse abdecken. Die „Befähigung" umfasst die Bereitstellung notwendiger Ressourcen sowie das Training von Kompetenzen, die eine selbstbestimmte und eigenverantwortliche Lebensführung ermöglichen oder erleichtern. Die „Unterstützung" bezieht sich auf die Begleitleistungen, die notwendig sind, um die praktizierte selbstbestimmte und eigenverantwortliche Lebensführung aufrechtzuerhalten (vgl. von Boetticher, 2020, 181).
Die Leistungen für Wohnraum (§ 77 SGB IX) sollen Menschen mit Behinderungen zu einem Wohnraum verhelfen, der zur Führung eines menschenwürdigen, selbstbestimmten Lebens geeignet ist. Sie umfassen alle laufenden und einmaligen Leistungen zur Beschaffung, Ausgestaltung und Erhaltung barrierefreien Wohnraums, die über die Übernahme angemessener Miet- und Heizkosten im Rahmen existenzsichernder Leistungen hinausgehen (vgl. von Boetticher, 2018, 617).
Bis 31. Dezember 2019 (EGH im SGB XII) unterschied die EGH zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Leistungen. Teilstationäre und stationäre Leistungen der EGH stellten neben der eigentlichen Eingliederungshilfeleistung in Form der Unterstützung (z. B. Assistenz) auch den Lebensunterhalt sicher. Der Leistungserbringer erhielt eine Gesamtvergütung für Komplexleistung. Verpflegung und Unterkunft waren bei stationären Leistungen bisher Bestandteil der von der Wohneinrichtung erbrachten und vom Sozialhilfeträger finanzierten Eingliederungshilfeleistung. Die leistungsberechtigte Person, die Anspruch auf existenzsichernde Leistungen hat, erhielt deshalb bisher Regelsatz und Bedarfe für Unterkunft und Heizung nicht direkt ausgezahlt. Sie bekam lediglich einen Barbetrag (Taschengeld) und die Kleiderpauschale (vgl. Lebenshilfe, 2024a).

Leistungsberechtigte der EGH waren zum Zeitpunkt der Erhebung Menschen, die nicht nur vorübergehend von einer geistigen, körperlichen oder psychischen Behinderung betroffen waren.

Sie hatten Anspruch auf EGH gemäß § 53 Abs. 1 SGB XII, wenn ihre Fähigkeit zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben durch die Behinderung eingeschränkt oder von einer solchen wesentlich bedroht war. So verwies § 53 Abs. 1 SGB XII in Bezug auf den persönlichen Anwendungsbereich auf folgenden teilhabeorientierten Behinderungsbegriff[10] des § 2 Abs. 1 SGB IX, der heute in Übereinstimmung mit der Präambel e) der UN-BRK und Artikel 1 Satz 2 UN-BRK sowie der ICF der WHO steht.

> „Menschen mit Behinderung sind Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können. Eine Beeinträchtigung nach Satz 1 liegt vor, wenn der Körper- und Gesundheitszustand von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht. Menschen sind von Behinderung bedroht, wenn eine Beeinträchtigung nach Satz 1 zu erwarten ist" (§ 2 Abs. 1 SGB IX).

Gemäß dieser Definition werden Menschen mit individueller Beeinträchtigung erst durch die „gestörte oder nicht entwickelte Interaktion zwischen dem Individuum und seiner materiellen und sozialen Umwelt" (Deutscher Bundestag, 2016, 192) behindert, anstatt aufgrund eines abweichenden Zustandes bzw. persönlichen Defizits behindert zu sein (vgl. BMAS, 2013, 7 ff.). Dieser weit gefasste Behinderungsbegriff wird im Kontext der EGH für Menschen mit einer Behinderung durch das erforderliche Kriterium der „Wesentlichkeit" der Einschränkung der Teilhabefähigkeit eingegrenzt (vgl. Kestel, 2013, 97). Eine wesentliche Behinderung ist Voraussetzung für einen Rechtsanspruch auf EGH für Menschen mit Behinderungen und kann körperlich, geistig oder seelisch sein (§§ 1, 2, 3 EHVO).
In der noch gegoltenen Eingliederungshilfe-Verordnung (EHVO) wurde der Personenkreis wie beschrieben konkretisiert. Die EHVO regelte die EGH als Teil der Sozialhilfe, die es so heute nicht mehr gibt. Im Rahmen der Reformprozesse des BTHG galt die EHVO noch übergangsweise, sodass die darin enthaltene Definition für eine wesentliche Behinderung zum Zeitpunkt der Erhebung noch galt – obwohl die Definition schon nicht mehr zu dem obigen neuen Behinderungsbegriff gemäß der UN-BRK und dem ICF passte und sogar eine veraltete und diskriminierend wirkende Sprache enthielt (vgl. Beta Institut, 2024).

So weit zu den bundeseinheitlichen Regelungen des BTHG. Da es sich hierbei um ein Bundesgesetz handelt, waren die jeweiligen Bundesländer aufgefordert, Landesrahmenverträge sowie Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen mit den Leistungserbringern zur Erbringung von Leistungen zu entwickeln (SGB IX § 131). Im folgenden Abschnitt soll der Blick auf die Situation in NRW gerichtet werden (vgl. Weigand, 2022, 264).

## 4.3 Regelungen auf Landesebene – Stand 2018

Wie die einzelnen Leistungserbringer (Anbieter von Wohneinrichtungen) u. a. die Betreuungsplanung festhalten und gestalten oder Ziele und Maßnahmen mit den Bewohner:innen festlegen, ist höchst divers. Dennoch muss für Leistungsträger und -erbringer die personenzentrierte Leistungserbringung und die selbstbestimmte Teilhabe der Menschen mit Behinderungen im Mittelpunkt stehen. Um das zu ermöglichen, ergibt sich der konkrete Leistungsinhalt aus:

10 In mehreren Reformschritten, verteilt über die Jahre 2017, 2018, 2020 und 2023, wurde und soll das Teilhaberecht (BTHG) weiterentwickelt und sukzessive umgesetzt werden. Hauptbestandteil der Reform 2018 war die Neubekanntmachung des SGB IX mit einem neuen Behinderungsbegriff (vgl. von Boetticher, 2018, 597; von Boetticher, 2020, 76).

- den öffentlich-rechtlich geschlossenen Landesrahmenverträgen sowie Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen zwischen Eingliederungshilfeträger und -erbringer nach § 125 SGB IX
- der zivilrechtlichen Vereinbarung, die i. d. R. dem Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz (WBVG) unterliegt und für NRW spezifisch das Wohn- und Teilhabegesetz (WTG NRW) darstellt. Dies bedeutet, dass Verpflichtungen aus dem WBVG nur für die Vertragsparteien des WBVG-Vertrages gelten (vgl. zum Anwendungsbereich § 1 WBVG), nicht aber auf die Vereinbarung nach § 125 SGB IX Anwendung finden.

Auch der zivilrechtliche Vertrag der leistungsberechtigten Person mit der (Wohn-)Einrichtung als Leistungserbringer konkretisiert den Leistungsinhalt. Im Folgenden wird die rechtlich geregelte Beziehung zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer sowie die rechtlichen Maßgaben des WTG NRW fokussiert, da auf dieser Grundlage eine leistungsberechtigte Person sich für oder gegen Leistungsangebote der Leistungserbringer entscheiden kann. Wie demnach Leistungen ausgestaltet werden und wie bzw. wer diese kontrolliert, wird in diesen Verträgen geregelt.

**Landesrahmenverträge/Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen NRW**
Aufgabe der Landesrahmenverträge ist es landesweit, die gesetzlichen Regelungen zu konkretisieren, Abgrenzungsfragen zu klären und möglichst landesweit eine einheitliche Basis für Struktur und Inhalt der Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen auf örtlicher Ebene nach § 125 SGB IX zu schaffen. Parteien der Landesrahmenverträge sind die Leistungsträger der EGH auf Landesebene und die Vereinigungen der Leistungserbringer. Da diese Vereinbarungen Inhalt, Umfang, Qualität und Vergütung der Eingliederungshilfeleistungen regeln, spielen die Landesrahmenverträge eine wichtige Rolle für die Realisierung der zentralen Ziele des BTHG. Landesrahmenverträge können sich jedoch teilweise erheblich voneinander unterscheiden. Die Vertragsparteien können bspw. unterschiedliche thematische Schwerpunkte setzen (vgl. DV, 2024b).
Die Vereinbarungen zum neuen Leistungsgesetz, die im Rahmen des BTHG ab 2020 gelten (s. Kap. 4.4) sind zwar seit 2018 in Kraft getreten, jedoch wurde bis Ende 2019 gemäß § 139 SGB XII eine Fortgeltung der bis zum 31.12.2017 bestehenden Verträge der EGH mit den Leistungserbringern angeordnet, um genügend Vorlauf zum Abschluss dieser neuen Vereinbarungen zu haben (vgl. von Boetticher, 2018, 619 f.). Zum Zeitpunkt der Erhebung der vorliegenden Studie galt somit der Landesrahmenvertrag nach § 79 SGB XII für stationäre Leistungen der EGH während für ambulante Leistungen der Rahmenvertrag nach § 93 BSHG abgeschlossen wurde. Die Leistungs-, Vergütungs- und Prüfungsvereinbarungen wurden gleichsam gemäß § 75 SGB XII bis Ende 2019 geregelt (vgl. LWL, 2024b).

**Das Wohn- und Teilhabegesetzt in NRW**
Das Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz (WBVG) auf Bundesebene sowie die Gesetze der einzelnen Bundesländer wollen Menschen in stationären Einrichtungen[11] schützen, ihre Würde wahren sowie Selbstbestimmung und Teilhabe ermöglichen. Da angenommen wird, dass Men-

11 Es können aber auch „ambulante" Wohnsettings unter das WBVG fallen. Das ist immer dann der Fall, wenn Wohnanbieter und Bewohner:innen vereinbaren, dass neben der Überlassung des Wohnraums auch die Pflege- und/oder Betreuungsleistungen vom Wohnanbieter erbracht werden (vgl. Lebenshilfe, 2024b). Für Angebote des Servicewohnens (Betreutes Wohnen) und ambulante Pflegedienste hat die Stadt Münster als kommunale Aufsicht bspw. es so geregelt, dass gegenüber der Stadt eine sog. Anzeigepflicht besteht, sie jedoch keiner regelmäßigen Überwachung durch das WTG NRW unterliegen (vgl. Stadt Münster, 2024).

schen mit Behinderung und einem Pflegebedarf in den Einrichtungen stationärer Betreuung einen besonderen Schutz benötigen, wird der Schutzaspekt in der Umsetzung der einzelnen Gesetze auf Landesebene besonders beachtet. So spielen die jeweiligen landesspezifischen Regelungen eine große Rolle bei der Erfüllung dieses Auftrages, da diese Instanz auf länderspezifischer Ebene Einfluss auf die Ausgestaltung von Leistungen der EGH hat. So finden sich ordnungsrechtliche Regelungen in den jeweiligen Landesgesetzen der einzelnen Bundesländer wieder. Der Anwendungsbereich der einzelnen Landesgesetze unterscheidet sich jedoch zum Teil sehr deutlich voneinander (vgl. Kuhn-Zuber, 2014, 419).
Als oberste Landesbehörde in NRW hat das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales die Rechtsaufsicht über die Einrichtungen, in denen Pflegebedürftige und Menschen mit Behinderung betreut werden. Die Aufsicht über die Pflege- und Wohneinrichtungen sowie die Überwachung der Einhaltung bestimmter Anforderungen ist in NRW im Wohn- und Teilhabegesetz (WTG) geregelt und fällt in erster Linie in den Aufgabenbereich der Kreise und kreisfreien Städte. Sie haben eigene Abteilungen eingerichtet, die regelmäßig oder bei Vorliegen bestimmter Umstände die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben in den Einrichtungen überprüfen. Die Kreise und kreisfreien Städte unterliegen dabei der Aufsicht durch die Bezirksregierungen. Die oberste Fachaufsichtsbehörde bleibt das Ministerium, das in grundsätzlichen Fällen von landesweiter Bedeutung entscheidet. Das Ministerium koordiniert gemeinsam mit den Bezirksregierungen diese Arbeit und kann im Einzelfall konkrete Vorgaben machen, wie die Behörden vor Ort ihre Aufgaben wahrnehmen sollen (vgl. MAGS, 2023).
Das WTG und seine Durchführungsverordnung (WTG-DVO) regeln in NRW die ordnungsrechtlichen Standards sowohl für Angebote zur Pflege und Betreuung älterer Menschen als auch für Menschen mit Behinderungen. Zu den ordnungsrechtlichen Anforderungen gehören:

- Mindeststandards bei der personellen Ausstattung,
- Anforderungen an das Fachpersonal,
- Regelungen über die Wohnqualität in den Angeboten und
- über die Mitwirkung und Mitbestimmung der Nutzer:innen (vgl. MAGS, 2023).

Es wird deutlich, das WTG spielt bei der Umsetzung der im SGB IV geforderten Aufgabe der EGH eine zentrale Rolle. Ziel und Zweck des WTG ist:

> „(...), die Würde, die Rechte, die Interessen und Bedürfnisse der Menschen, die Wohn- und Betreuungsangebote für ältere oder pflegebedürftige Menschen und Menschen mit Behinderung sowie Angebote zur Teilhabe an Arbeit nutzen, vor Beeinträchtigungen zu schützen, die Rahmenbedingungen für Betreuungs- und Pflegekräfte positiv zu gestalten und die Einhaltung der den Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbietern obliegenden Pflichten zu sichern. Es soll älteren oder pflegebedürftigen Menschen und Menschen mit Behinderung ein selbstbestimmtes Leben gewährleisten, deren Mitwirkung und Mitbestimmung unterstützen, die Transparenz über Gestaltung und Qualität von Betreuungsangeboten fördern und zu einer besseren Zusammenarbeit aller zuständigen Behörden beitragen (...)“ (§ 1 Abs. 1 WTG).

Zum Schutz der in den Einrichtungen lebenden Menschen sieht das WTG sowohl Beratung und Information als auch Aufsicht und Überwachung vor. Es soll dafür sorgen, dass die Interessen und Bedürfnisse dieser Menschen beachtet und geschützt werden. Zentrale Aufgabe ist daher die Überprüfung der Betreuungseinrichtungen im Rahmen sog. Regelprüfungen hins. der Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen, die sich aus dem Wohn- und Teilhabegesetz ergeben. Kriterien sind bspw.:

- das Qualitätsmanagement,
- die personelle Ausstattung,
- die Wohnqualität,

- die hauswirtschaftliche Versorgung,
- Gemeinschaftsleben und Alltagsgestaltung
- Pflegerische und soziale Betreuung
- Kundeninformation, Beratung, Mitwirkung und Mitbestimmung (vgl. Stadt Münster, 2024).

§ 1 des WTG verpflichtet somit den Leistungserbringer, die Rahmenbedingungen zu gewährleisten, damit Teilhabe der Menschen am gesellschaftlichen Leben in einer sog. Betreuungseinrichtung trotz ihrer Beeinträchtigung möglich ist. Das Gesetz soll einen Beitrag dazu leisten, dass Teilhabe umfassend realisiert wird, und unterstreicht den unabdingbaren Anspruch der Bewohner:innen auf weitestgehende Selbstbestimmung und Selbstständigkeit bei der Gestaltung ihres Alltagslebens. Im Gegensatz zum alten Bundesheimgesetz werden die Rechte von Bewohner:innen in den Betreuungseinrichtungen konkret benannt, und die Betreiber der Einrichtung werden dazu verpflichtet, diese Rechte einzuhalten und ihre Umsetzung zu kontrollieren und zu überwachen.
Das WTG stellt damit im Kontext von Wohneinrichtungen der EGH die ordnungsrechtliche Grundlage für das Land NRW bereit und ist damit ein handlungsleitendes Gesetz für die Umsetzung von Teilhabe und selbstbestimmtem Leben.

## 4.4 Veränderungen durch das BTHG

Im Folgenden werden lediglich die Aktualisierungen skizziert und auf jene verwiesen, die für die Thematik der vorliegenden Arbeit relevant sind und für den später folgenden Diskurs grundlegend sind. Es sei darauf hingewiesen, dass auch diese bei den aktuellen dynamischen Veränderungen lediglich als Momentaufnahme zu sehen sind.
Das Eingliederungshilferecht wurde durch das BTHG zum 1. Januar 2020 als Teil 2 unter der Überschrift „Besondere Leistungen zur selbstbestimmten Lebensführung für Menschen mit Behinderungen“ in das SGB IX aufgenommen. Somit sind die Leistungen der EGH für Menschen mit Behinderungen nicht mehr im Sozialhilferecht verortet, sondern als Fachleistungen zur Sozialen Teilhabe im Rehabilitations- und Teilhaberecht (vgl. DV, 2024a).

**Zum Thema Trennung der Leistungen**
Seit 2020, der dritten Reformstufe des BTHG, unterscheidet der Gesetzgeber rechtlich gesehen nicht mehr zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Wohnangeboten. Dies bedeutet konkret, dass die bisher in stationären Wohnformen erbrachte Komplexleistung, die die komplette Versorgung und Betreuung, d. h. die sog. existenzsichernden Leistungen zum Lebensunterhalt, einschließlich des Wohnens und die Fachleistungen der EGH beinhaltete, aufgebrochen wurde.
Unter dem Stichwort der „personenzentrierten Leistungserbringung“ wurden die existenzsichernden Leistungen von Leistungen der EGH getrennt. Das bedeutet, dass die Leistungsangebote individuell auf die Bedürfnisse der Leistungsberechtigten zugeschnitten werden und nicht mehr im Rahmen von Pauschalangeboten, wie es bisher in stationären Einrichtungen üblich war. Einzelleistungen und Leistungskombinationen können so erbracht werden, wie der individuelle Bedarf das erfordert, und zwar ganz unabhängig davon, wie und wo der Leistungsberechtigte wohnt. Die Leistungen der EGH und die existenzsichernden Leistungen werden dann aus unterschiedlichen Systemen finanziert.
Beim ambulant unterstützten Wohnen wurden schon immer die existenzsichernden Leistungen zum Lebensunterhalt, einschließlich Wohnen, aus der Sozialhilfe oder der Grundsicherung für

Arbeitssuchende erbracht, sodass daneben der behinderungsspezifische Bedarf durch Leistungen der EGH gedeckt wurde.
Die EGH konzentriert sich fortan auf die Assistenzleistungen (Fachleistungsstunden), die in ambulanten und stationären Wohnformen erbracht werden. Es wird in Zukunft nicht mehr darum gehen, ob der Mensch mit Behinderungen ambulant oder stationär oder vielleicht sogar geschlossen versorgt wird, sondern welche Assistenzleistungen die Person als förderlich für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben beurteilt.
Für die früheren „stationären Einrichtungen" hat der Bundesgesetzgeber im Sozialhilferecht einen neuen Begriff eingeführt: „Besondere Wohnform". Hintergrund ist die finanzielle Auftrennung der ehemaligen Komplexleistungen für stationäres Wohnen. Es soll für alle Menschen normal sein, in einer Wohnung zu wohnen, allein oder mit anderen zusammen. Nur ausnahmsweise soll eine „besondere" Art des Wohnens notwendig sein.

> Menschen, die bisher in einer solchen besonderen Wohnform lebten und unterstützt wurden, können dies auch weiterhin tun. Die Wohneinrichtung selbst ändert sich nicht, sie besteht weiterhin. Für erwachsene Menschen, die in einer solchen besonderen Wohnform leben, hat sich „lediglich" seit dem 1. Januar 2020 die Finanzierung ihrer Unterstützung geändert (vgl. Kruse/Tenbergen, 2019; Walther, 2020, 207; LWL, 2024a).

Zur Ausgestaltung der künftigen Leistungen der EGH werden derzeit verschiedene Modelle diskutiert. Es herrscht ein Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Interessen der Leistungsträger, Leistungserbringer und Vertretern der Menschen mit Behinderungen. Für alle Beteiligten birgt die Umstellung der Finanzierung große Unsicherheiten. Die Leistungsträger wollen die Leistungen besser steuern können, Leistungserbringer wollen ihr Angebot künftig aufrechterhalten können, und Vertreter der Menschen mit Behinderungen befürchten Leistungseinbußen zwischen diesen beiden Interessen (vgl. DV, 2024g).

**Zum Thema Landesrahmenverträge und Leistungs-/Vergütungsvereinbarungen**
Mit dem BTHG hat der Bundesgesetzgeber 2018 die EGH in das SGB IX als eigenes Leistungsrecht überführt. Im Ergebnis führt dies dazu, dass nur noch die Fachleistung Gegenstand der Leistungsvereinbarungen ist, während die existenzsichernden Leistungen über das Regelsystem gewährt werden. Dadurch wurde die Rechtsgrundlage für den bisherigen Vertrag zwischen Leistungsträgern, -erbringern und -berechtigten aufgehoben. In den §§ 123-134 SGB IX wird ein neues Leistungserbringungsrecht für die Rechtsbeziehungen zwischen den Trägern der EGH und den privaten Leistungserbringern eingeführt, welches dem des SGB XII entspricht. Auf der Basis des neuen Vertragsrechts mussten und müssen in den Bundesländern neue Landesrahmenverträge sowie Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen verhandelt und abgeschlossen werden (vgl. DV, 2024c).
Eine Neuerung gegenüber dem bisherigen Vertragsrecht in der Sozialhilfe ist, dass keine Prüfvereinbarungen mehr über die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung getroffen werden müssen. Stattdessen werden unangekündigte Prüfungen durch die Leistungsträger der EGH stattfinden (vgl. von Boetticher, 2018, 619 f.).
Der neue Landesrahmenvertrag NRW nach § 131 SGB IX sah bis zum 31.12.2022 die Umgestaltung der bisherigen stationären Leistungsangebote zugunsten einer aus mehreren Modulen konfigurierten Leistung vor. Künftig werden keine Leistungspauschalen mehr vereinbart, stattdessen müssen Leistungsmodule verpreislicht werden, damit Leistungsberechtigte selbstbestimmt entscheiden können, welche Hilfe sie bei welchem Anbieter in Anspruch nehmen wollen. Dabei werden die jeweiligen Assistenzleistungen zukünftig modulhaft in einfache und qualifizierte Assistenzleistungen, Fachmodul Wohnen, Fachmodul Tagestruktur und Schu-

lungen sowie dem Organisationsmodul aufgebaut. Diese können von Menschen mit Behinderungen nach ihrem individuellen Bedarf als einzelne Module in Anspruch genommen oder kombiniert werden (vgl. von Boetticher, 2018, 619 f.; Weigand 2022, 265).

**Zum Thema Gesamtplanverfahren**
Mit dem BTHG hat der Bundesgesetzgeber im SGB IX festgelegt, wie ein personenzentriertes Verfahren zur Ermittlung und Feststellung des individuellen Bedarfs sowie zur Steuerung, Dokumentation und Wirkungskontrolle des Teilhabeprozesses ablaufen soll (vgl. DV, 2024d). Dabei handelt es sich um die sog. Gesamtplanung, die das für alle Träger verbindlich geltende Teilhabeplanverfahren ergänzt (vgl. Kahle, 2021, 275; DV, 2024e). Die Bedarfsermittlung als Teil der Gesamtplanung soll zukünftig durch den Leistungsträger erfolgen, sodass die Leistungserbringer nicht mehr regelmäßig eingebunden sind (vgl. DV, 2024d). Mit Hilfe des Gesamtplans kann der Leistungsträger besser steuern, welche Leistungen Menschen mit Behinderungen von Leistungserbringern erhalten und welche Kosten dafür entstehen. Erbrachte Leistungen der Leistungserbringer werden künftig somit einem Prüfungsrecht des Leistungsträgers unterzogen (vgl. DV, 2024e).

**Herausforderungen für Leistungserbringer**
Wie aus den vorangegangenen Erläuterungen ersichtlich geworden ist, wirken sich die benannten rechtlichen Veränderungen erheblich auf das Leistungsgeschehen der Sozialen Teilhabe aus. Der Paradigmenwechsel von einer institutionszentrierten Sichtweise hin zur Entwicklung von passgenauen personenzentrierten Unterstützungsarrangements (Assistenzleistungen), unabhängig von der Wohnform, wird auf vielfältige Weise zu Veränderungen in den Organisationen der Leistungserbringer führen. Die damit einhergehenden Herausforderungen beziehen sich auf verschiedene Ebenen:
Aufgrund der vom Gesetzgeber gewollten Trennung von existenzsichernden Leistungen und Fachleistungen sind viele Leistungserbringer nun Vermieter von Wohnraum und Anbieter von Fachleistungen. Diese Angebote betriebswirtschaftlich zu trennen war und ist für die Leistungserbringer eine große Herausforderung. Die Änderung des Fokus wird sich sowohl in den Personalschlüsseln als auch in der Vergütung der Leistungserbringer widerspiegeln müssen, obwohl dies dem gesetzgeberischen Ziel, keine neue Ausgabendynamik im Rahmen der EGH entstehen zu lassen, entgegensteht. Zudem müssen praktische Fragen wie bspw. das Hausrecht aufgrund externer Assistenzkräfte neu diskutiert werden (vgl. von Boetticher, 2020, 186 f.; DV, 2024 f ).
Es ist notwendig, die Fachkompetenz der Mitarbeitenden zu erweitern, insb. hins. der Haltung in Bezug auf die Erbringung personenzentrierter Assistenzleistungen sowie die konsequente Orientierung am Willen der Leistungsberechtigten, um dem Wunsch- und Wahlrecht der leistungsberechtigten Person konsequent Rechnung zu tragen. Das bedeutet, es zeigt sich ein erheblicher Bedarf, der sich auf die Ausgestaltung zukünftiger Wohnunterstützungsangebote bezieht. Assistenzleistungen sind zukünftig dort zu erbringen, wo der betreffende Mensch leben möchte, völlig unabhängig von der Komplexität der Beeinträchtigung, der jeweiligen Wohnform und eventuellen Mehrkostenvorbehalte (§104 Abs. 3 SGB IX) (vgl. Weigand, 2022, 266 f.). Bei der Entwicklung der Angebotslandschaft vor Ort müssen Leistungserbringer und -träger konsequent zusammenarbeiten, um das Spannungsfeld zwischen dem individuell ermittelten Bedarf, den Zielen und Leistungen und dem tatsächlich vorhandenen Leistungsangebot zu überwinden (vgl. DV, 2024d).
Darüber hinaus braucht es für die Umsetzung des Prinzips der Personenzentrierung, bei der der Wille der leistungsberechtigten Person im Mittelpunkt steht, fachliche Angebote und Maßnah-

men, die zur Willensbildung befähigen. Nach Conty und Pöld-Krämer (2018) ist die Voraussetzung für eine Willensbildung das Wissen oder die Vorstellung von Künftigem (a. o. O., 487). Das bedeutet, dass „der geäußerte Wille (…) nicht voraussetzungsfrei (ist) und insbesondere bei Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen in dem Sinn zu bilden (ist), das[s], notwendige Informationen in einer für den Betroffenen wahrnehmbaren und verarbeitungsfähigen Art zur Verfügung stehen, und mögliche, zunächst nicht vorstellbare Alternativszenarien erfahrbar und damit beurteilbar werden" (Conty/Pöld-Krämer, 2018, 487) (vgl. Weigand, 2022, 261).
Die fachlichen Profilierungen müssen sich in Konzepten widerspiegeln und sicherstellen, dass Fragen der Wirksamkeit berücksichtigt werden (vgl. Weigand, 2022, 266 f.). Welche fachlichen Standards für Assistenzleistungen im Rahmen des BTHG wichtig sind, um Selbstbestimmung, Personenzentrierung und Teilhabe zu ermöglichen, sollen bspw. die DHG-Standards ausführen (s. dazu ausführlich DHG, 2021, 31).

## 4.5 Wohnformen

Im Zuge des Paradigmenwechsels in der Behindertenhilfe von der Institutionalisierung zur Selbstbestimmung hat sich bis heute ein breites Spektrum an Wohnangeboten entwickelt, das von stationären Wohnsettings bis zur ambulanten Unterstützung in der eigenen Wohnung reicht[12] (vgl. Seifert, 2016, 454). Insb. im Rahmen sog. Deinstitutionalisierungsprozesse wird immer noch ein sukzessiver Rückbau institutioneller, allumfassender, sprich totaler, Strukturen vorangetrieben, der in neuen bzw. veränderten Wohnformen mündet (vgl. Trescher, 2017, 26; Greving/Ondracek, 2023, 436). Durch die Reformprozesse des BTHG wird die Personenzentrierung sowie die Etablierung von ambulanten Settings massiv vorangetrieben (s. Kap. 4.1.; 4.4). Diese gesetzlichen und begriffsbezogenen Veränderungen haben inhaltlich erst nach dem Erhebungszeitraum 2018 der vorliegenden Studie gegriffen. Trotz des mittlerweile im SGB IX verankerten Begriffs „Besondere Wohnform" wird in den folgenden Ausführungen der Terminus „stationäre Wohneinrichtungen" verwendet, da dieser in den befragten Einrichtungen noch genutzt wurde, etabliert war und die Finanzierung der Leistungen noch en bloc durch Pauschallösungen abgewickelt wurde (s. Kap. 4.4). Aus der Sicht der Verfasserin ist es transparenter, die bisherige Praxis mit den bisherigen Begriffen zu beschreiben.
Da die Wohneinrichtungen und ihre Rahmenbedingungen, wie oben beschrieben, als solche zunächst fortbestehen, werden im Folgenden die unterschiedlichen (institutionalisierten) Wohnformen, in denen Menschen mit Behinderung leben, dargestellt und teils problematisiert. Es kann hierbei zwischen stationären (Wohnen in Groß- bzw. Komplexeinrichtungen und Wohnen in gemeindenahen Wohnheimen) und ambulant unterstützten Wohnformen unterschieden werden.

**Stationäre Wohnformen**
Stationäres Wohnen hat viele Facetten – von Wohngemeinschaften mit Mehrzimmerwohnungen und Einzelzimmern, die sowohl Sanitär- als auch Gemeinschaftsräume teilen, über Einzel- oder Paarwohnungen innerhalb der Wohneinrichtung, bis hin zu Außenwohngruppen, die zumeist stadtteilintegriertes oder -nahes Wohnen ermöglichen. In stationären Wohnformen leben erwachsene Menschen, die – bedingt durch ihre Beeinträchtigung – ein hohes Maß an

12 Das „Wohnen in der eigenen Wohnung" („Supported Living") unterscheidet sich insofern vom Betreuten Wohnen, als dass die Wohnung von dem:der Bewohner:in selbst angemietet ist und somit eine relative Unabhängigkeit von einem einzigen Träger gegeben ist (vgl. Trescher, 2017, 27).

Unterstützung in Anspruch nehmen (vgl. Schuppener et al., 2021, 284; Greving/Ondracek, 2023, 436).
Die Größe von Wohngemeinschaften bezieht sich, neben konzeptionsspezifischen Gegebenheiten der Wohneinrichtungen, auf die bisher noch gültigen Vorgaben des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes NRW (MHKBG NRW) zur Förderung von Wohnraum[13]. Demnach ist die Zahl der Wohnplätze auf maximal 24, zuzüglich vier Wohnplätze für die Nutzung in Krisensituationen oder für die kurzzeitige Unterbringung von Menschen mit Behinderungen, begrenzt. Die gruppenbezogenen Wohnplätze sollen höchstens acht Personen umfassen. Auch soll am selben Standort oder in der näheren Umgebung kein weiterer Wohnraum für Menschen mit Behinderung vorhanden oder in Planung sein. Innerhalb der Einrichtungen werden die Bewohner:innen folglich vielfach in Gruppen zusammengefasst (vgl. Schrooten/Tiesmeyer, 2022, 123).
Die Bewohner:innen haben auf die Zusammensetzung der einzelnen Wohngruppe häufig keinen Einfluss. Die Aufteilung in die einzelnen Gruppen erfolgt meist schwerpunktmäßig durch die Mitarbeitenden der Einrichtungen und orientiert sich an Faktoren wie bspw. dem Unterstützungsbedarf (vgl. Trescher, 2017, 26). In der Folge entstehen „künstlich hergestellte Gemeinschaften" (Seifert, 2006, 379), in denen sich die Bewohner:innen auf engem Raum mit den Mitarbeitenden und Mitbewohner:innen arrangieren müssen – ungeachtet davon, ob sie sich sympathisch sind oder nicht. Dabei bestimmen einerseits die Anpassungsbereitschaft der Bewohner:innen sowie andererseits das Engagement, die Kompetenzen und der Einfallsreichtum der Mitarbeitenden den Wohnalltag und die Wohnqualität – denn i. d. R. sind die Bewohner:innen nicht an der Auswahl der Mitarbeitenden beteiligt, die sie im Alltag unterstützen und einen umfassenden Einblick in ihre Privatsphäre bekommen (vgl. Trescher, 2017, 26).
Der Wohnalltag ist häufig an den Dienstplänen und einrichtungsbezogenen Abläufen orientiert. Individuelle Wünsche, Bedürfnisse und Entscheidungen der Bewohner:innen sind häufig dem Funktionieren der Gruppe untergeordnet (vgl. Trescher, 2017, 26; Schrooten/Tiesmeyer, 2022, 123). Bewohner:innen berichten über fehlende Privatsphäre, mangelnde Mitbestimmung, fehlende Wahlmöglichkeiten bzgl. der Unterstützungspersonen und einen fehlenden Zugang zur Gemeinschaft (vgl. BMAS, 2022, 74 f.). Diese Wohnformen entsprechen damit weiterhin oftmals noch den Merkmalen institutioneller Wohnsettings (vgl. CRPD Ausschuss, 2017, Ziff. 16c).
Die Größe stationärer Wohnsettings kann dabei sehr variieren. Es gibt große überregionale Komplexeinrichtungen mit integrierten Angeboten für Arbeit und Beschäftigung, Therapie, Freizeit und kleine gemeindenahe bzw. gemeindeintegrierte Wohnheime mit externer Tagesstruktur (vgl. Seifert, 2011, 212). Im Folgenden wird daher zwischen Wohngruppen, die sich auf einem Einrichtungsgelände einer Komplexeinrichtungen befinden, und Wohngruppen, die in stadt- bzw. gemeindenahen Lagen liegen, unterschieden.

**Komplexeinrichtungen**
Komplexeinrichtungen sind Einrichtungen, die auf einem räumlich abgegrenzten Areal ein umfassendes Unterstützungsangebot für mehr als 80 erwachsene Menschen mit Behinderungen bereitstellen. Für gewöhnlich sind Groß- und Komplexeinrichtungen zentral verwaltet, woraus folgt, dass zum Zeitpunkt der Erhebung sämtliche Leistungen (Pflege, Versorgung, EGH) von einem einzigen Träger erbracht wurden. In dieser Einrichtung leben insb. Menschen, die wäh-

13 wie sie in NRW bspw. in dem Papier „Bestimmungen zur Förderung von Wohnraum für Menschen mit Behinderungen in Einrichtungen mit umfassendem Leistungsangebot 2020" (MHKBG NRW, 2020) zu finden sind.

rend des gesamten Tages in dieser Einrichtung begleitet und unterstützt werden (vgl. BAGüS, 2006, 26).
Komplexeinrichtungen liegen oft außerhalb der Siedlungsgebiete von Gemeinden oder Städten, sodass die Strukturqualität des Wohnens vom gegebenen Standort und Gebäudekomplex (häufig ehemals Klöster, Schlösser, Spitäler in ländlicher, infrastruktureller Umgebung) bestimmt ist (vgl. Groß, 2017, 192). Auf dem Einrichtungsgelände gibt es i. d. R. neben unterschiedlich strukturierten stationären Wohnangeboten weitere Angebote wie z. B. eine Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM), tagesstrukturierende und Freizeitangebote. Dort befindet sich zumeist auch ein Speisesaal, in dem an Werktagen die Beschäftigten der WfbM zu Mittag essen können, Gemeinschaftsräume, Räume für den Freizeitbereich, Schwimmbad und häufig auch eine Kirche sowie ein Gemeindezentrum. Für Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf, die nicht in der WfbM arbeiten, stehen Räume einer Tagesförderungsstätte zur Verfügung. Eine interne Tagesstrukturierung kann z. B. Maßnahmen zur Förderung persönlicher lebenspraktischer Kompetenzen und soziale Kontakte sowie Maßnahmen zur Vorbereitung, Gestaltung und Durchführung von Freizeitaktivitäten umfassen. Weitere Gebäudekomplexe und -funktionen können demnach z. B. Therapiezentrum, medizinisch klinisches Zentrum, Großküche, Wäscherei, Verwaltungsgebäude, Spendenverkauf u. a. m. sein (vgl. BMFSFJ, 2006; Trescher, 2017, 26; Groß, 2017, 192; Thimm et al., 2018, 23).
Durch dieses komplexe Leistungsangebot des Trägers sowie der umfassenden räumlichen und strukturellen Gegebenheiten stellt die große Summe der dort lebenden und arbeitenden Menschen mit Behinderungen mit den ähnlich vielen Mitarbeitenden eine komplexe, abgeschiedene Sozietät dar. Die Menschen mit Behinderungen leben sozusagen in einem von den Werten des Einrichtungsträgers stark beeinflussten „Soziotop" (Thesing, 2009, 79), das räumlich und sozial überwiegend auf sich selbst bezogen ist (vgl. Seifert, 2006, 379; Trescher, 2017, 26; Groß, 2017, 185).
Die umfassenden Wirkkräfte, die in solchen sozialen Einrichtungen anzutreffen sind, wurden von Goffman in seiner soziologischen Untersuchung „Asyle" (1961 unter dem Titel „The Prison" erschienen) als „Totale Institutionen" analysiert (1973, 61). Totale Institutionen zeichnen sich zunächst durch ihre Allumfassendheit aus. Die soziokulturell ausgebildete Trennung zwischen den zentralen Lebensorten des Wohnens, des Arbeitens und der Freizeit ist in solchen Institutionen aufgehoben (vgl. Groß, 2017, 185). Komplexeinrichtungen bieten einen vermeintlich geschützten Raum an, der vielfach als Ort reduzierter Gefahren und Barrieren angesehen wird (ebd.). Sie wirken sich jedoch wesentlich auf die Handlungs(-Frei-)Räume der Bewohner:innen aus. Viele Bedeutungsgehalte des Wohnens können unter solchen Rahmenbedingungen nur allgemein, nicht aber individualisiert, verwirklicht werden (a. o. O., 192). Trotz des zu Beginn angesprochenen Paradigmenwechsels lassen sich weiterhin institutionelle Wirkmechanismen beschreiben, die Großeinrichtungen auch heute als „Institutionen mit einem totalen Charakter" kennzeichnen (a. o. O., 185 ff.).

**Gemeindenahe Wohneinrichtungen**
Stationäre Wohneinrichtungen sind auch solche, die ggf. in räumlicher Hinsicht nicht „unter einem Dach" zusammengefasst werden wie Komplexeinrichtungen, sondern räumlich dezentral auf verschiedene Organisationseinheiten (sog. Außenstellen) aufgeteilt sind (vgl. Kuhn-Zuber, 2014, 419). Diese sind räumlich in Stadtteilen oder Gemeinden integriert und haben im Gegensatz zu Komplexeinrichtungen kleinere stationäre Wohngemeinschaften, die weniger als 80 Menschen mit Behinderungen unterstützen. In Außenwohngruppen leben Menschen mit

Behinderungen in kleinen Gruppen als Wohn- oder Hausgemeinschaft zusammen (vgl. Thimm et al., 2018, 23).
Die wesentlichen strukturellen Unterschiede zwischen Wohnen auf einem Gelände von Groß- oder Komplexeinrichtungen und Wohnformen in stadt- und gemeindenahen Wohnungen zeigen sich vor allem darin, dass statt im „vermeintlich" geschützten Raum ein Leben in der Gemeinde und in einem herkömmlichen Wohnhaus ermöglicht werden kann (vgl. Groß, 2017, 195). Stadt- und gemeindenahe Wohnmöglichkeiten für Erwachsene mit Behinderungen tragen in ihrem konzeptionellen Kern zu einer personenzentrierten Verwirklichung bei. Insb. die Lage der Wohngruppen/-stätten inmitten einer Gemeinde, eines Dorfes oder eines Stadtteils führt zu einem höheren gesellschaftlichen Status und wirkt sich positiv als Übergangsraum zum öffentlichen Sozialraum aus. Es besteht kein zwischengelagerter institutioneller Sozialraum, wie dies in Komplexeinrichtungen der Fall ist. Weiterhin führt das Selbstversorgerprinzip dazu, dass persönliche Sinngehalte im Rahmen der häuslichen Grundversorgung (beim Einkaufen, Kochen, Wäsche waschen) verwirklicht werden können. Wohnbezogene Aktivitäten der Selbst- und Gruppenversorgung führen so zur Realisierung von Ich-Motiven, und die eigene Wohnung wird verstärkt als Identitätsraum erlebt. Ähnlich wie in Komplexeinrichtungen führen die gesetzlichen Standards dazu, dass stationäre Wohnformen für Erwachsene mit Behinderungen auch in stadt- und gemeindenahen Wohnheimen als Wohnen in zu großen Gruppen wahrgenommen wird und die Anliegen der persönlichen Autonomie, der sicheren Aufbewahrung von Privateigentum und der selbstbestimmten Gestaltung sozialer Motive beim Wohnen häufig nicht ausreichend verwirklicht werden können (a. o. O., 201 f.).

**Ambulant unterstütztes Wohnen**
Neben den typisch institutionalisierten Wohnformen gibt es verschiedene Wohnformen, die dem AUW zugeordnet sind. So sind bspw. (selbstorganisierte) Wohngemeinschaften mit Mehrzimmerwohnungen oder Einzelwohnungen zu nennen, in denen sich das Wohnen allein, zu zweit, oder als Paar mit Kind gestaltet. Die leistungsberechtigten Personen, der Träger oder Leistungserbringer können Mieter:innen und Eigentümer:innen sein (vgl. Seifert, 2006, 381; Groß 2015; Trescher, 2017, 27; Schuppener et al., 2021, 285).
In Anlehnung an Groß (2017) wird an dieser Stelle im Gegensatz zum typischerweise im System der Behindertenhilfe genutzten Begriff des „ambulant betreuten Wohnens" von unterstütztem Wohnen gesprochen. Hiermit soll kenntlich werden, dass es sich bei den Möglichkeiten, die ambulant unterstütztes Wohnen bietet, gerade nicht um eine Form der Betreuung handeln sollte, sondern Leistungsnehmer:innen nicht (mehr) betreut werden, sondern Dienstleistungen erhalten, die eine Begleitung auf Augenhöhe intendieren. Eine Begleitung Erwachsener mit Behinderung im Rahmen des AUW fußt somit auf einem Kund:innenverhältnis und bietet keinen umfassenden Schutz vor alltäglichen Selbst- und Fremdgefährdungen ihrer Leistungsnehmer:innen. In diesem Aspekt unterscheidet sich die Wohnform des AUW am deutlichsten von sämtlichen stationären Wohnformen, zu deren Leistungsspektrum stets die Einhaltung und organisatorische Absicherung bestehender Aufsichtspflichten gegenüber den Leistungsberechtigten gehört (a. o. O., 214; Schuppener et al., 2021, 285).
Die Voraussetzung für das ambulant unterstützte Wohnen ist ein Vorhandensein alltagspraktischer Fähigkeiten sowie eine gewisse Selbstständigkeit und Orientiertheit. Die leistungsberechtigte Person sollte demnach in der Lage sein, die regelmäßige Zusammenarbeit mit der Fachkraft zu realisieren. Dazu gehört vor allem die Bereitschaft, Termine und Absprachen einzuhalten (vgl. Seifert 2006, 380; Seifert, 2011, 213; Trescher, 2017, 27; Schmidt, 2022). Die Dienstleis-

tungen im unterstützten Wohnen zielen weniger auf die Erbringung pflegerischer Dienste ab, sondern fokussieren bspw. eher eine Unterstützung, Beratung und/oder persönliche Begleitung bei der Haushaltsführung, bei Behördengängen oder Arztbesuchen oder beim Herstellen und Erhalten von sozialen Kontakten (vgl. Seifert, 2006, 381; Trescher, 2017, 27).
Das Wohnen im AUW unterscheidet sich somit von der stationären Versorgung dadurch, dass nicht mehr eine „Rund-um-Versorgung" durch einen Träger oder Leistungserbringer im Vordergrund steht, sondern das Wohnen mit den notwendigen individuellen Hilfen. Ambulant bedeutet also, dass Unterstützungsleistungen in Form einer stunden- und/oder tageweise aufsuchenden Dienstleistung erbracht werden. Diese Unterstützungsform ist eine Geh- bzw. Komm-Struktur. Sie kann sowohl vorübergehend oder für einen längeren Zeitraum als auch als individuelle Begleitung bei der eigenständigen Lebensführung angelegt sein. Das soll heißen, institutionell vorgegebene Strukturen (z. B. gemeinschaftliche Essenseinnahme, feste Essenszeiten) fallen weg (vgl. BAGüS, 2006, 13; Groß 2017, 12; Schmidt, 2022).
Das Zusammenleben in ambulanten Wohngemeinschaften läuft bspw. nach gemeinsam besprochenen und vereinbarten Regeln. Alle Versorgungen und Arbeiten werden nach Absprache aufgeteilt und gemeinsam weitestgehend eigenständig erledigt. Unterstützung in Form von Assistenz kommt nur bei den Angelegenheiten zustande, die die Bewohner:innen überfordern (vgl. Greving/Ondracek, 2023, 436). Gleichsam kann die leistungsberechtigte Person ihren Unterstützungsbedarf auch von unterschiedlichen Dienstleistern abdecken lassen und bestimmen, zu welchem Zeitpunkt, an welchem Ort und zu welchem Zeitpunkt diese erbracht werden. Leistungsberechtigte des AUW haben bei der Personalwahl der Fachkräfte zudem eine entscheidende Rolle inne (vgl. Hanslmeier-Prockl, 2009, 31; Groß, 2017, 215). Häufig ist es jedoch noch so, dass insb. Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen, die etwas intensivere Begleitung brauchen als Menschen, die weniger beeinträchtigt sind und sehr selbstständig leben können, erleben, dass sie an den jeweiligen Träger und dementsprechend auch an sein Leistungsangebot gebunden sind (vgl. Seifert, 2006, 381).

## 4.6 Aufbauorganisation

Um das Funktionieren von Wohnformen als soziale Organisationen der EGH auch auf organisationaler Ebene zu verstehen, braucht es zusätzlich einen Blick auf das „dahinterliegende" hierarchische Gerüst der gesamten Organisation. Die hierarchische Strukturierung einer Organisation geht mit dem Prinzip der Arbeitsteiligkeit einher (vgl. Esser, 2000, 240.). Soziale Organisationen, wie z. B. Wohneinrichtungen, weisen Strukturen auf, die die Arbeitsprozesse planbar und vorhersehbar managen sollen, um das verlässliche Funktionieren der Organisation zu gewährleisten. Die hierfür dienlichen Aufbaustrukturen einer Organisation geben Auskunft über die Zuordnung verschiedener Bereiche oder Abteilungen, denen wiederum unterschiedliche Mitarbeitende unterstellt sind. Sie bestimmt Aufgaben, Kommunikationswege, Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen aller Mitarbeitenden durch eine vorgegebene Hierarchie (vgl. Greving et al., 2011, 53). Folglich lässt sich eine Strukturierung der Beziehungen durch formell definierte Positionen ableiten, die mit bestimmten normativen Erwartungen an das Handeln der Mitarbeitenden verknüpft sind (vgl. Esser, 2000, 240; Trescher, 2018, 68). Daran wird ein vielschichtiges Geflecht an festgelegten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten deutlich (vgl. Greving et al., 2011, 53; Trescher, 2018, 68). Der griechische Ursprung des Wortes „Hierarchie" (griechisch hierarchía = Priesteramt, zu: hierós = heilig; gottgeweiht und árchein = der Erste sein, Führer sein) (vgl. Duden, 2024b) verdeut-

licht, dass es in hierarchischen Ordnungen auch um die Frage der Verteilung von Macht geht. Greving et al. (2011) verweisen darauf, dass die (Entscheidungs-)Macht, mit der Menschen aufgrund der hierarchischen Ordnung einer Organisation ausgestattet sind, auch missbraucht werden kann (vgl. Greving et al., 2011, 53).
Diese hierarchischen Strukturen müssen in sozialen Organisationen eindeutig und transparent sein, damit alle Mitarbeitenden und Klient:innen wissen, welche Personen für welche Anliegen und Bereiche zuständig sind (ebd.). Bei einer Aufbaustruktur, die mit Hilfe eines Organigramms graphisch dargestellt werden kann, steht die Zuordnungen von Abteilung und Mitarbeitenden sowie die Zusammenfassung und Koordination der Aufgaben im Vordergrund (vgl. Rüegg-Stürm, 2003, 49).
Die hierarchischen Strukturen von Einrichtungen der Behindertenhilfe lassen sich ebenso wie die von Wirtschaftsunternehmen in verschiedene Typen einteilen, die jeweils mit bestimmten Vor- und Nachteilen verbunden sind (vgl. Wöhrle, 2000, 26 ff.). In den meisten sozialen Organisationen lassen sich Mischungen zwischen sog. Linien- und Stabstellensystemen finden.
Liniensysteme sind daran erkennbar, dass von „unten" nach „oben" meistens nur eine Linie besteht. Bspw. ist der Gruppenleiter der Gruppe eins dem Abteilungsleiter Wohnen unterstellt, dieser der Fachbereichsleitung Behindertenhilfe und diese dem:der Geschäftsführer:in. Der Vorteil an dem System ist, dass Verantwortlichkeiten sowie Weisungsbefugnisse eindeutig geregelt sind. Entscheidungen werden daher primär von „oben nach unten" getroffen. Befugnisse der Mitarbeitenden der „unteren" Ebene sind daher stark beschränkt, sodass auch keine Abstimmungsprozesse auf den Ebenen untereinander passieren. Nachteilig daran zeigt sich, dass Mitarbeitende auf dieser Ebene weniger bereit sind, umfassende Verantwortung für ihr berufliches Handeln zu nehmen, da der:die Vorgesetzte letztendlich entscheidet. Sog. Stabstellen stellen eine Ausnahme im Liniensystem dar. Sie werden meistens von Mitarbeitenden besetzt, die primär beratende oder ergänzende Aufgaben haben. Um das vorherige Beispiel fortzuführen, wäre ein:e Qualiätsbeauftragte:r der Geschäftsführung unterstellt, aber keinem:keiner Kolleg:in der Fachbereichsleitungen, sondern ist seitlich von ihnen („Stab") in der Aufbaustruktur angegliedert und somit auch nicht den Fachbereichsleitungen vorgesetzt. Die neutrale Position der Stabstelle zeigt sich wie ein Bindeglied zwischen den Leitungskräften und den Mitarbeitenden aus den Fachbereichen. Vorteilig zeigt sich die ggf. höhere Bereitschaft und Offenheit der Mitarbeitenden der Fachbereiche für Diskussionen mit dem:der Qualitätsbeauftragten über bspw. Qualitätssicherungsmaßnahmen. Ein Nachteil dieser Position ist die fehlende Weisungsbefugnis, sodass der:die Qualitätsbeauftragte nur um die Umsetzung der Maßnahmen werben kann, da er sie nicht anordnen kann. Dies dürfen nur die Fachbereichs- bzw. Abteilungsleitungen.
Es wird deutlich, dass als Teil dieser Hierarchisierung der Funktionen, die die Leitungskräfte übernehmen, eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Trescher, 2018, 68).
Das Leiten als das Steuern organisationaler Prozesse, das Führen als das Initiieren und Koordinieren aufgabenrelevanter Tätigkeiten von Individuen und Gruppen, die Gestaltung von Beziehungen und Kontakten der Organisationsmitglieder untereinander sowie zu Akteur:innen außerhalb der Einrichtung zeigen, dass eine wichtige Anforderung an Leitungskräfte ist, immer wieder neu zu entscheiden, wie sie die unterschiedlichen Führungsfunktionen wahrnehmen und miteinander vereinbaren können (vgl. Esser, 2000, 241; Greving et al., 2011, 63; BHP, 2015, 15). Dabei wird das Führungsverhalten von vielfältigen Faktoren bestimmt. Erfahrungen im Führen und Leiten von Mitarbeitenden können den Umgang mit Konflikten beeinflussen. Sie können helfen, routinierter mit auftretenden Irritationen umzugehen. Gleichzeitig verhindert eine gewisse Routine, Entscheidungen im ausreichenden Maß verständlich zu machen und

alle betreffenden Mitarbeitenden einzubeziehen. Weiter muss sich die Leitungskraft in ihrem Verhalten an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen: aufgeschlossene und eigenständige Teams brauchen eine andere Führung als Teams, die vermehrt Leitungsinterventionen einfordern. Schließlich ist ein:e Mitarbeitende:r in ihrem Handeln unmittelbar vom Führungsverhalten ihres:ihrer Vorgesetzten abhängig. Ein sehr kontrollierender Führungsstil der Geschäftsleitung wird bspw. der Leitungskraft nicht ermöglichen, einen offenen und kommunikativen Stil gegenüber ihren Mitarbeitenden umzusetzen. Das kann wiederum die Austausch- und Diskussionsbereitschaft der Mitarbeitenden im Team hemmen (vgl. Greving et al., 2011, 63).

Bei der Betrachtung der zuvor beschriebenen Aufbauorganisation von sozialen Organisationen wird deutlich, dass das Handeln der Mitarbeitenden in Wohnangeboten der EGH maßgeblich von den jeweiligen Vorgesetzten bestimmt ist. Die Aufbauorganisation setzt die Rahmenbedingungen und den Handlungsspielraum einzelner Mitarbeitenden fest. Um die Lebensbedingungen von Erwachsenen mit Behinderungen in stationären und ambulanten Wohnsettings umfassend zu betrachten, müssen die Kommunikationswege, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse im Rahmen der Aufbauorganisation berücksichtigt werden, da die Ausgestaltung der Unterstützungsleistungen im Bereich Wohnen davon beeinflusst werden. Welche zentrale Rolle die Führungskräfte im Hinblick auf Veränderungsprozesse in Organisationen einnehmen, wird im Kapitel 5 beschrieben.

## 4.7 Assistenz

Um die pädagogisch-praktische Ausgestaltung von stationären als auch ambulanten Wohnsetting zu skizzieren, bedarf es eines Blickes auf das Aufgabenspektrum von Assistenzleistungen sowie deren handlungsleitende Planung.

Im Rahmen der Assistenzleistungen gemäß § 78 SGB IX werden zwei Leistungsformen der Assistenz unterschieden: zum einen die „einfache[14]“ Assistenz, die nur die vollständige oder teilweise Übernahme von Handlungen zur Alltagsbewältigung sowie die physische Begleitung umfasst; zum anderen die qualifizierte Assistenz, die die leistungsberechtigte Person zu einer eigenständigen Alltagsbewältigung befähigen soll. Während es bei der einfachen Assistenz darum gehen soll, leistungsberechtigte Personen insb. bei motorischen und sensorischen Beeinträchtigungen zu unterstützen (z. B. bei der Erledigung des Haushalts oder bei der Überwindung von Barrieren beim Einstieg in den Bus), soll die qualifizierte Assistenz auch Motivation, Anleitung, Training und psychologische Begleitung der Leistungsberechtigten in den Lebensbereichen beinhalten. Die qualifizierte Assistenz ist gemäß § 78 Abs. 2 Satz 3 SGB IX ausdrücklich Fachkräften vorbehalten, die i. d. R. über eine einschlägige Ausbildung im pädagogischen, psychosozialen, psychiatrischen oder therapeutischen Bereich verfügen müssen (s. Kap. 4.6) (vgl. von Boetticher, 2020, 185 ff.; BAGüS, 2021, 4).

Mit Blick auf den personenzentrierten Ansatz umfasst das Spektrum der Assistenzleistungen in Abhängigkeit vom individuellen Bedarf die Bandbreite von stundenweiser Unterstützung in Einzelwohnungen oder Wohngemeinschaften, über die Rund-um-die-Uhr Assistenz, ggf. durch den Leistungsberechtigten im Rahmen eines Persönlichen Budgets selbst beschäftigte Assis-

14 Für die einfache Assistenz nach § 78 Abs. 2 Nr.1 werden z. T. die Begriffe „ersetzende“, „unterstützende“ oder „kompensatorische Assistenz“ verwendet. Um mögliche Abgrenzungsprobleme insb. zum SGB XI zu vermeiden, werden im Folgenden entsprechend der gesetzlichen Terminologie nur die Begriffe (einfache) „Assistenz" und „qualifizierte Assistenz" verwendet (vgl. BAGüS, 2021, 4).

tenzkräfte, bis hin zur umfassenden Begleitung in stationären Wohnstätten (vgl. von Boetticher, 2020, 186). Assistenzleistungen können somit eine große Spannbreite mit unterschiedlicher Intensität aufweisen. Assistenzkontexte können sich zielgruppenspezifisch je nach spezifischem Unterstützungsbedarf unterschiedlich ausgestalten, z. B. im Falle schwerer Mehrfachbehinderung oder bei sog. herausforderndem Verhalten und/oder psychischen Erkrankungen (vgl. DHG, 2021, 28 f.).

Angesichts der Differenzierung der benannten Formen der Assistenz stellt sich die Frage, wer darüber entscheidet, ob, in welchem Umfang, zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort Leistungen einfacher und/oder qualifizierter Assistenz in Anspruch genommen werden. Betont wird in § 78 Abs. 2 Satz 1 SGB IX die Autonomie und der individuelle Maßstab der leistungsberechtigten Person zur Ausgestaltung der Assistenzleistungen. Wie konkret die volle und wirksame Teilhabe am Leben in Gemeinschaft, eine personenzentrierte Ausgestaltung der Assistenzleitungen und somit auch die Realisierung der konkreten Lebensentwürfe der leistungsberechtigten Person, verbunden mit der Anforderung von Wunsch- und Wahlmöglichkeiten, umgesetzt werden kann, lässt sich aus dem Gesamtplanverfahren (§ 117 SGB IX) ablesen. Wesentlicher Bestandteil dieses Verfahrens ist die Bedarfsermittlung, welche die (Teilhabe-)Ziele und Wünsche des Menschen mit Behinderung in den Mittelpunkt stellt und den individuellen Assistenzbedarf zur selbstständigen Lebensführung und sozialen Teilhabe in den neun Lebensbereichen der ICF ermittelt und beschreibt (vgl. Weigand, 2022, 262 f.). Auf dieser Grundlage erfolgt eine verbindliche Abstimmung zur Leistungserbringung (handlungsleitende Planung) zwischen der leistungsberechtigten Person und dem Leistungserbringer (Assistenzkraft) vor dem Hintergrund der fachkonzeptionellen Ausrichtung des jeweiligen Angebots. Die regelhafte und oder anlassbezogene gemeinsame Überprüfung der Leistungserbringung und eine ggf. neue verbindliche Abstimmung (handlungsleitende Planung) sichert das Selbstbestimmungsrecht der Leistungsberechtigten und findet zwischen allen Beteiligten statt (a. o. O., 263). Gleichwohl bleibt Assistenz im praktischen Alltag und im sozialrechtlichen Leistungssystem bislang eher unscharf, wird nicht selten fehlinterpretiert oder missverstanden, und erfährt insb. von Trägern der EGH häufig eine interessengeleitete Anwendung, z. B. in der Schnittstelle zur Pflege oder hins. der Unterscheidung von einfacher und qualifizierter Assistenz. Das Assistenzprinzip ist in der Behindertenhilfe immer noch damit konfrontiert, dass Assistenzdienste für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen, insb. bei komplexem Unterstützungsbedarf, immer noch weitgehend an institutionelle Strukturen von Komplex-, Wohn- und Pflegeeinrichtungen gebunden sind, oftmals mit fürsorglichen Betreuungskonzepten (vgl. DHG, 2021, 28 f.).

## 4.8 Qualifikation der Mitarbeitenden

Hins. der sozialrechtlichen Unterscheidung von qualifizierter und einfacher Assistenz (§§ 78 SGB IX und 113 SGB IX) werden unterschiedliche Ziele verfolgt und damit verbunden verschiedene Anforderungen an die Qualifikation der Assistenzkräfte gestellt. Eine Assistenzkraft, die ausschließlich etwas ausgleicht, was der Leistungsberechtigte nicht kann, der muss dies sachgerecht tun, benötigt hierfür aber keine spezielle pädagogische Qualifikation. Diese Tätigkeit wird unter einfacher Assistenz verstanden. Diese Leistung kann von angelernten Assistenzkräften ohne berufsspezifische Ausbildung erbracht werden. Zur Erbringung der Leistungen der qualifizierten Assistenz sind vom Leistungserbringer ausschließlich geeignete Fachkräfte einzusetzen. Wer Leistungsberechtigte zur Erlangung bzw. zum Erhalt einer Fähigkeit berät, sie

anleitet und mit ihnen übt oder reflektiert, sie also in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und sozialen sowie alltagspraktischen Kompetenz unterstützt, der erbringt eine pädagogische oder psychosoziale Fachleistung in Form einer qualifizierten Assistenz. Hierfür wird eine entsprechende Ausbildung benötigt (vgl. von Boetticher, 2020, 187; BAGüS, 2021, 4).

In Bezug auf die Assistenzleistungen, die im Lebensbereich Wohnen erbracht werden, gibt es keine spezielle Berufsausbildung (nur) für diesen Kontext. Die Tätigkeiten im Lebensbereich Wohnen werden von den meisten Berufsgruppen als mögliche Rahmenbedingung für die jeweiligen berufstypischen Tätigkeiten betrachtet. Wie ausführlich diese Rahmenbedingung in den Ausbildungen zum Lehrthema gemacht und reflektiert werden, ist bisher noch nicht systematisch erhoben worden. Mitarbeitende, die in Wohnangeboten tätig sind, kommen aus vielen Berufsgruppen (vgl. Wahl/Spreer, 2017, 390 f.; Walther, 2020, 208 f.; Konrad/Rosemann, 2021b, 230).

Im Landesrahmenvertrag NRW wurde festgelegt, dass geeignete Fachkräfte zur Erbringung der einfachen und qualifizierten Assistenz die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten mit einer mindestens dreijährigen Fachausbildung im Bereich Pädagogik, Pflege oder Sozialer Arbeit erworben haben müssen. Fachkräfte sind insb. Ergotherapeut:innen, Erzieher:innen, Heilerziehungspfleger:innen, Heilpädagog:innen, Pflegefachkräfte, Sozialarbeiter:innen, Sozialpädagog:innen und Personen mit vergleichbarer Ausbildung. Bedarfsgerecht kommen hierbei sowohl Berufsgruppen mit Fachschulausbildung als auch Berufsgruppen mit Bachelor- oder Masterabschluss bzw. vergleichbaren Abschlüssen zum Einsatz (vgl. Greving/Ondracek, 2023, 436; LWL, 2024c; LWL, 2024d).

Die genannte Berufsvielfalt in den Ausbildungsberufen bedeutet weder Beliebigkeit noch Gleichberechtigung hins. der Frage, welche Berufsgruppen in der Wohnbetreuung bzw. Assistenz zum Einsatz kommen. Sozialrechtlich wird vom Gesetzgeber gemäß § 97 SGB IX eine Beschäftigung von Fachkräften unterschiedlicher Fachdisziplinen vorgeschrieben. Im Rahmen von Leistungsbeschreibungen und -vereinbarungen greifen die Kostenträger regulierend in die Berufsvielfalt ein. Deutschlandweit sind die Vorgaben für den Einsatz unterschiedlicher Berufsgruppen in der Wohnbetreuung in den jeweiligen Leistungsvereinbarungen sehr unterschiedlich (vgl. Walther, 2020, 208 f.). Insofern sind deutliche Unterschiede in den jeweiligen Ausbildungsinhalten der Professionen und Berufsgruppen zu erwarten. Demzufolge liegt nahe, dass das Personal in den Einrichtungen auch sehr unterschiedliche Qualifikationen, Kompetenzen und Berufsbiografien mitbringt (vgl. Wahl/Spreer, 2017, 390 f.; Walther, 2020, 208 f.; Konrad/Rosemann, 2021b, 230).

In Bezug auf kommunikative Kompetenzen der Fachkräfte bzw. Assistenzkräfte, die in der vorliegenden Arbeit ein besonderer Schwerpunkt zukommt, ist sozialrechtlich vorgeschrieben, dass alle Assistenzkräfte mit den leistungsberechtigten Personen selber kommunizieren und – soweit notwendig – auch die Verständigung mit der Umwelt herstellen können müssen (§ 78 SGB IX). D. h., auch die Assistenzkräfte müssen spezielle Sprachen oder Kommunikationsformen beherrschen wie z. B. die Deutsche Gebärdensprache, lautsprachliche Gebärden, das Lorm-Alphabet zur Kommunikation mit taubblinden Menschen, die Verständigung mittels Brailleschrift, Bildkarten o. Ä. (vgl. von Boetticher, 2020, 186 f.). So müssen laut Landesrahmenvertrag NRW alle eingesetzten Assistenzkräfte über die Fähigkeit zur Kommunikation mit den Leistungsberechtigten in einer für die Leistungsberechtigten wahrnehmbaren Form verfügen (vgl. LWL, 2024d).

Da die meisten Menschen mit komplexen Behinderungen in ihrer Kommunikation eingeschränkt sind, wird es auch für die Mitarbeitenden in den Wohneinrichtungen notwendig sein,

im Bereich UK tätig zu werden. Ein Umstand, der sowohl in den personellen Qualifikationen als auch in den jeweiligen Ausbildungen berücksichtigt werden muss. Die Leitung der leistungserbringenden Einrichtungen ist neben dem Leistungsträger dafür verantwortlich, notwendige Ressourcen (z. B. für Fortbildungen in dem Bereich) bereitzustellen (vgl. Wahl/Spreer, 2017, 390 f.).

## 4.9 Fazit

Soziale Organisationen sind immer durch unterschiedliche „Entwicklungspfade" (Schädler 2003) gekennzeichnet, die spezifische Strategien der Macht und Abhängigkeit sowie Organisationsstrukturen hervorbringen. Diese „Pfade" sind in der Behindertenhilfe insb. von sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen und Veränderungen geprägt. Die Wohlfahrtsverbände der Behindertenhilfe sind zudem relativ autonom agierende Akteure, die das Feld dominieren und somit auch die Kultur(-entwicklung) der Organisationen bestimmen. Diese Dominanz ist historisch gewachsen und politisch gewollt und führt bis heute zu einer großen Heterogenität in der Landschaft der Behindertenhilfe sowie zur Gestaltung von Wohnangeboten (vgl. PiCarDi, o. J., 2; Schädler, 2003, 332 ff.).

Das Kapitel zeigt, dass Organisationen der Behindertenhilfe eine Organisationsgeschichte hinter sich haben, in der insb. stationäre Wohnformen eine Phase als totale Organisation durchlaufen haben. Die Geschichte von Organisationen bildet sich manchmal in der architektonischen Gestalt ab. Obwohl alte Gebäude abgerissen und neue Wohngruppen errichtet wurden, bleibt die Geschichte der Organisation von Bedeutung, auch wenn ehemalige Anstalten ihr Kerngelände weitgehend auflösen und ihr Angebot konsequent dezentralisieren. Auch bei jüngeren Einrichtungen und Diensten, die noch nicht sehr lange bestehen, ist es wichtig, sich die Organisationsgeschichte bewusst zu machen. Eine Vielzahl von älteren Bewohner:innen hat diese Geschichte teilweise leidvoll erlebt, und auch viele ältere Mitarbeitende sind durch die Geschichte geprägt. Aufgrund ihrer Erfahrungen in totalen Institutionen könnten manche möglicherweise besonders sensibel für Strukturen und Arbeitsweisen sein, die sie und die Bewohner:innen in ihren Freiräumen einschränken, oder sie haben Schwierigkeiten, eine Haltung der „Rund-um-Fürsorge" aufzugeben, weil sie so ihre berufliche Verantwortung verstehen (vgl. Greving et al., 2011, 59).

Aufgrund der Zielsetzung des BTHG, die Personenzentrierung umzusetzen, werden sich diese organisationalen „Pfade" in den nächsten Jahren deutlich verändern müssen (vgl. PiCarDi, o. J., 2; Schädler, 2003, 332 ff.). Moderne Komplexeinrichtungen müssen die Umsetzung des neuen Teilhaberechts offensiv nutzen, institutionelle Strukturen zugunsten personenzentrierter Strukturen zu verändern sowie Enthospitalisierung- und Konversionsprogramme zu intensivieren, und sich an Quartiersentwicklungen beteiligen (vgl. DHG, 2021, 37). Ein erheblicher Bedarf an Veränderungen zeigt sich daher auch in den Bereichen Organisationsentwicklung der Leistungserbringer und bezieht sich auf die Ausgestaltung zukünftiger Wohnunterstützungsangebote (vgl. Weigand, 2022, 261, 266 f.).

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich Leistungserbringer in den nächsten Jahren großen Herausforderungen und Veränderungen stellen müssen und somit eine umfassende Entwicklung ihrer Organisation auf mehreren Ebenen vorbereiten und umsetzen müssen (a. o. O., 261, 266 f.).

# 5 Aktuelle Umsetzung von UK in der nachschulischen Lebenswelt

Im Verlauf dieser Arbeit wurden wichtige Erkenntnisse bzgl. der umfassenden Inhalte und Zusammenhänge von UK und den Rahmenbedingungen von Wohnangeboten der EGH, als exemplarische Lebenswelt des nachschulischen Bereichs für Erwachsene mit Behinderungen, gesammelt. Im Folgenden sollen diese Bereiche miteinander verknüpft werden und somit aktuelle Perspektiven aus Forschung und Praxis zur Umsetzung von UK in Einrichtungen der nachschulischen Lebenswelt beleuchtet werden. Die vorgestellten Erkenntnisse werden folgend um Erkenntnisse aus anderen Bereichen der nachschulischen Lebenswelt (z. B. Werkstatt, Förder- und Betreuungsbereiche) ergänzt, da festzustellen ist, dass die Zielgruppe der (potenziellen) UK-Nutzenden ähnliche Problematiken in der alltäglichen Umsetzung von UK erleben und es für den Bereich Wohnen noch wenig Erkenntnisse gibt.
Anhand aktueller empirischer Erkenntnisse wird in einem ersten Teil die aktuelle Umsetzung von UK in der nachschulischen Lebenswelt von Erwachsenen mit Behinderungen beschrieben, in dem die Schwierigkeiten und damit einhergehenden Herausforderungen verdeutlicht werden.
Zur differenzierten Erfassung der Ursachen von Barrieren braucht es nicht „nur" das Wissen um die Komplexität von UK (s. Kap. 3) oder die Rahmenbedingungen von (Wohn-)Einrichtungen (s. Kap. 4) (Inhaltsebene: Was), sondern auch eine organisationsbezogene Perspektive, die die Umsetzung von Lern- und Veränderungsprozessen innerhalb einer Organisation (Umsetzungs- und Gestaltungsebene: Wie) in Bezug auf UK in den Blick nimmt. Dies wird im zweiten Teil dieses Kapitels thematisiert.

## 5.1 Perspektiven aus Forschung und Praxis

Einen bedeutsamen Impuls hat die Verbreitung der UK durch die Ratifizierung der UN-BRK im Jahr 2009 bekommen (s. Kap. 2). Maßnahmen und Angebote der UK für Menschen mit Behinderungen werden in diesem Übereinkommen als eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Partizipation und kommunikative Teilhabe anerkannt. Einrichtungen der EGH sind demnach dazu verpflichtet, geeignete Bedingungen zu schaffen, damit Menschen mit Behinderungen erfolgreich kommunizieren und so ein selbstbestimmtes Leben in gesellschaftlicher Teilhabe führen können (vgl. Zürcher, 2011, 144; Giel/Liehs, 2015, 83; Liehs et al., 2019, 260; Wachsmuth, 2020b, 79).
In den letzten Jahren konnte vermehrt beobachtet werden, dass sich Einrichtungen der EGH die Etablierung und strukturelle Verankerung von UK zum Ziel gesetzt haben. Noch kann aber nicht davon ausgegangen werden, dass alternative Kommunikationswege mittels UK für Menschen mit Behinderungen eine Selbstverständlichkeit sind. Nach wie vor bleiben viele Betroffene ohne angemessene Versorgung, Beratung und Förderung (vgl. Liehs, 2003, 214; Bosse, 2015, 9; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019, 13; Lage, 2019a, 245; Braun, 2019, 45; Bober, 2021, 262).

**Vergleich vorschulische, schulische und nachschulische Lebenswelt**

In vorschulischen und schulischen Kontexten werden Kinder und Jugendliche ohne oder mit erheblich eingeschränkter Lautsprache zunehmend mit Maßnahmen der UK versorgt. Trotz der oben genannten Notwendigkeit stellt sich die Versorgungslage von erwachsenen Menschen mit Behinderungen jedoch noch sehr unzureichend dar (vgl. Thümmel, 2011, 160; Bosse/Wilkens, 2015, 20; Liehs/Giel, 2016; Braun 2019, 45; Schellen/Weber, 2021).

Schellen und Weber (2021) stellen auf der Grundlage ihrer Erhebung den Implementierungsstand in vorschulischen, schulischen und nachschulischen Einrichtungen (Elementarbereich, Schul- und Erwachsenenbereich) der Behindertenhilfe dar. Im Rahmen einer deutschlandweiten Online-Fragebogenerhebung nahmen 274 Mitarbeitende (n = 227) teil (a. o. O., 44). Dabei waren 33 % der befragten Mitarbeitenden (75 von 227 Mitarbeitenden) in Einrichtungen der nachschulischen Lebenswelt zu verorten, genauer 19 % der gesamten Stichprobe aus Wohneinrichtungen für Menschen mit Behinderungen (a. o. O., 45). Hins. der Verankerung von UK in der Organisation kann Folgendes berichtet werden: Sowohl im Elementarbereich als auch in den Förderstätten und Wohnbereichen ist der Anteil derjenigen, die über ein UK-Konzept in der Einrichtung verfügen, deutlich geringer als im Schulbereich. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Festlegung von Standards (organisationsinterne Vereinbarungen wie z. B. einheitliche Verwendung von Gebärden und Symbolen), wobei insgesamt mehr Einrichtungen Standards festgelegt haben als über ein UK-Konzept (Dokument, indem u. a. Standards beschrieben werden) verfügen. Mitarbeitende des Bereichs Wohnen geben an, dass Strukturen und Prozesse der UK in ihren Einrichtungen „eher" oder „eher nicht" verankert sind. Bei der Frage nach einer flächendeckenden Umsetzung innerhalb der Einrichtung zeigt sich in Bezug auf Einrichtungen des nachschulischen Bereichs (Werkstatt, Förderstätte, Wohnen), dass lediglich vereinzelt Methoden aus dem Bereich UK angewendet werden (ebd.). Schellen und Weber stellen damit insgesamt fest, dass die Verankerung in Einrichtungen für Kinder und Jugendliche, mit Ausnahme von Regelschulen, tendenziell besser bewertet wird als an Einrichtungen im nachschulischen Bereich (a. o. O. 46).

Liehs (2003) untersuchte im Rahmen ihrer deutschlandweiten Studie zum Versorgungsstand von UK bei Erwachsenen mit zentral erworbenen Kommunikationsstörungen (Dysarthrie/Dysarthrophonie) die Anwendung von UK im Erwachsenenalter. In einer quantitativ angelegten ersten Erhebungsphase (n = 180 Einrichtungen) wurde die UK-Versorgung in sprachtherapeutischen Einrichtungen erhoben. In einer zweiten Erhebungsphase wurde durch eine Kombination von Fragebogenerhebung und Expert:inneninterviews die UK-Versorgung durch UK-Beratungsstellen (n = 25 Beratungsstellen) aufgezeigt. Zentrale Erkenntnis ihrer Untersuchung ist, dass sich der Versorgungsstand bzgl. UK jener Zielgruppe als völlig unzureichend darstellt. UK findet laut Liehs (2003) im Erwachsenenbereich in der theoretischen Auseinandersetzung und auch in der praxisorientierten Umsetzung kaum Beachtung (a. o. O., 214). Ergänzend dazu ergab eine quantitative Befragung der Universität Oldenburg, an der Förderschulen, Tagesbildungsstätten und Einrichtungen der Behindertenhilfe im Weser-Ems-Gebiet beteiligt waren, dass lediglich 24,1 % der 3679 potenziellen UK-Nutzenden mit UK-Hilfen versorgt sind (vgl. UK-Netzwerk Weser-Ems, 2010).

Diese und weitere Fachexpert:innen resümieren, dass die Bedeutung von UK zur Realisierung von Kommunikation in allen Lebensbereichen von Erwachsenen mit Behinderungen erst in den letzten Jahren in den Fokus wissenschaftlicher Diskussionen gerückt ist und damit erforderliche Forschungen, wie z. B. UK im Erwachsenenalter, UK im Alter, UK-spezifische Methoden

der Werkstattarbeit, derzeitig noch ausstehen (vgl. Bosse/Wilkens, 2015, 20; Giel/Liehs, 2015, 83; Liehs/Giel, 2016, 2; Wahl/Spreer, 2017, 389 f.; Liehs et al., 2019, 260).

**Blick auf organisationale Implementierung**

Trotz fehlender Studienlage setzen sich zunehmend Fachkräfte in den Einrichtungen vor Ort damit auseinander, wie Voraussetzungen geschaffen werden können, damit Erwachsene mit Behinderungen Möglichkeiten zur Kommunikation und Teilhabe am Alltagsleben erlangen können (vgl. Renner, 2015; Giel/Liehs, 2015; Bosse/Wilkens, 2015; Liehs/Giel, 2016, 1).
Problematisch zeigt sich, dass UK häufig noch zu wenig in festgelegten Strukturen und Prozessabläufe einer Organisation umgesetzt und damit nachhaltig implementiert ist. Damit UK als professionelles Unterstützungsangebot verbindlich und für Menschen mit Behinderungen in allen Lebensbereichen zugänglich wird, braucht es Bedingungen in den Einrichtungen, die es ermöglichen, dass UK in ihrem umfassenden Verständnis implementiert und gelebt werden kann (vgl. Lage/Knobel Furrer, 2014, 21). Dieser Aufgabe müssen sich Einrichtungen und diejenigen, die in ihr tätig sind, stellen (vgl. Lage, 2006; Lage, 2019a, 245; Braun, 2019, 45).
Der derzeitige Forschungsstand im Bereich UK zeigt, dass sich bisher nur wenige Ansätze finden lassen, die sich damit umfassend auseinandersetzen, UK in Einrichtungen für Erwachsene mit Behinderungen erfolgreich und umfassend umzusetzen und organisational zu implementieren. Es gibt vereinzelt Ansätze in der Praxis (Erfahrungsberichte, Standards, Handreichungen, Konzepte), in denen unterschiedliche Möglichkeiten der Umsetzung von UK in Einrichtungen der EGH beschrieben werden, aber einschlägige Forschungen dazu bleiben aus. Daher gibt es aktuell für den Bereich nur wenig wissenschaftliche Erkenntnisse und vorrangig praktische Erfahrungen für die Implementierung von UK (vgl. Schäffer/Struck, 2013, 314 ff.; Wahl/Spreer, 2017, 389 f.; Boenisch/Sachse, 2018, 108).
Bei heutigen Forschungen, die UK in nachschulische Lebenswelten thematisieren, ist vorwiegend die Aufdeckung von Barrieren das zentrale Thema (vgl. Liehs/Giel, 2016, 2). Aus den nachfolgenden fachlichen Diskursen sowie aufgeführten Forschungs- und Praxisprojekten lassen sich einige zentrale Erkenntnisse generieren, die die Schwierigkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Implementierung in Einrichtungen aufzeigen.

**Ressourcenprobleme in der Einrichtung**

Grundsätzlich verändert der Einsatz von UK die bisherige Rollenverteilung zwischen UK-Nutzenden und Mitarbeitenden (s. Kap. 3). Wenn UK in den Alltag implementiert ist und angewendet wird, können Menschen mit Behinderungen ihre Wünsche und Anforderungen formulieren. Dies macht die Begleitung insgesamt sehr viel dialogischer, aber auch zeitaufwändiger (vgl. BAG WfbM, 2015b, 18; Bober, 2021, 288).
Aßmann (2014) untersuchte im Rahmen ihres Dissertationsvorhabens Gründe für den fehlenden Einsatz von UK in Wohneinrichtungen für Erwachsene mit Behinderung in den neuen Bundesländern und dem ehemaligen Ostteil Berlins. In einer quantitativ angelegten ersten Erhebungsphase (n = 107) wurden mittels Fragebögen Mitarbeitende zum UK-Einsatz in ihren Einrichtungen befragt. In einer zweiten qualitativen Erhebungsphase wurden mittels Interviews (n = 5) Mitarbeitende zu ihren konkreten Fortbildungs- und Beratungsbedürfnissen im Bereich der UK befragt. Zentrales Ziel der Befragung war, aktuelle Implementierung von UK aufzuzeigen und zu analysieren, wo die Probleme in der Anwendung liegen und wo Verbesserungsbedarf besteht (a. o.O, 130). Die Gründe für einen lückenhaften oder nur situationsbezogenen Einsatz liegen vor allem in den unzureichenden Zeit- und Finanzressourcen. Die Erkenntnisse aus der quantitativen Befragung ergaben, dass 60 % der Einrichtungen Probleme haben, mit

allen Betroffenen mittels einer passenden UK-Form oder -hilfe zu kommunizieren, weil die Zeit dafür fehlt. In ca. 50 % der Wohneinrichtungen ist die Zeit bereits bei der (oft ergebnislosen) Suche nach einer geeigneten Form der Grund dafür, dass nicht jede:r betroffene:r Bewohner:in mit Verständigungsschwierigkeiten unterstützt kommunizieren kann (vgl. Aßmann, 2014, 241). U. a. wird mit als größte Schwierigkeit beim Einsatz von UK die teure Anschaffung der Hilfen und deren unklare Finanzierung (s. ausführlich Gruschwitz, 2016; Bernasconi et al., 2020) gesehen (a. o. O., 314).

Schon 2011 macht Zürcher darauf aufmerksam, dass für den zeitintensiven Aufbau und die Weiterentwicklung von UK im Kontext von stationären Wohnformen erschwerend bzw. besonders herausfordernd die Tatsache gesehen wird, dass Förderangebote wie bspw. Logopädie und therapeutische Einzelbegleitungen stark eingeschränkt sind oder sogar von den Betreffenden selbst bezahlt werden müssen. Der Schwerpunkt der Betreuung im stationären Wohnkontext verschiebt sich im Allgemeinen weg von der Förderung bzw. Unterstützung in der Lebensplanung (Prozessbegleitung) hin zu einer Betreuung des Menschen im Alltag (Alltagsbegleitung). Dies wird auch durch die arbeitsteilige Organisation der Arbeit unterstützt, da sich der Kreis der Betreuungspersonen dadurch erweitert. Am Arbeitsplatz kommen noch weitere Personen hinzu. Im Sinne der Schaffung vielfältiger Teilhabesituationen mit unterschiedlichsten Personen mag das durchaus positiv sein, jedoch für die Umsetzung von UK auch erschwerend (vgl. Zürcher, 2011, 145). So führen eine hohe Fluktuation von Betreuungspersonen und ein geringerer Personalschlüssel als bspw. im Kinder- und Jugendalter zu insgesamt sehr wenig Zeit für die Umsetzung von UK oder sogar zum Abbruch des UK-Einsatzes (vgl. Lage, 2006, 221; Fischer, 2010, 10.031.001). Umso dringlicher ist die Klärung der Zuständigkeiten und der Prozessführung im Bereich UK, damit ein kontinuierlicher Aufbau der Kommunikations- und Teilhabemöglichkeiten gewährleistet wird (vgl. Zürcher, 2011, 145; Lage, 2019a, 245). Auch Schellen und Weber (2021) stellen in ihrer Studie fest, dass Befragte, die im Elementar-, Schul- und Wohnbereich tätig sind, angeben, dass in den Einrichtungen nicht ausreichend Arbeitszeit für UK zur Verfügung gestellt wird, dies aber von den Befragten ausdrücklich gewünscht wird (a. o. O., 46 f.). Der drastische Mangel an zeitlichen und personellen Ressourcen als Grund für die Umsetzungsschwierigkeiten von UK stimmen auch mit zentralen Erkenntnissen aus den Studien von Wahl et al. (2015) für den Förder- und Betreuungsbereich (FuB) sowie Wahl und Spreer (2017) für den außerschulischen Bereich überein (vgl. Wahl et al., 2015, 17; Wahl/Spreer, 2017, 395). Wahl und Spreer (2017) ergänzen, dass neben dem oben genannten alltäglichen Zeitbedarf für die Planung, Durchführung und Evaluation von UK-Maßnahmen auch zeitliche Ressourcen für regelmäßige Teilnahmen der Mitarbeitenden an Fort- und Weiterbildungen, welche wiederum einen Mehraufwand in der direkten und indirekten Betreuung bedeuten, zur Verfügung gestellt werden müssen (a. o. O., 389 f.).

**Fachliche Herausforderungen**

Junge Erwachsene, die während ihrer Schulzeit gelernt haben unterstützt zu kommunizieren, können beim Wechsel in andere Lebenskontexte erfahren, dass sie keine Begleitung oder keine hins. UK sensibilisierten und geschulten Interaktionspartner:innen im sozialen Umfeld (mehr) um sich haben (vgl. Lage, 2019b, 7). Sie sind daher darauf angewiesen, dass es in ihrem Arbeits- bzw. Wohnverhältnis Fachkräfte gibt, die im Bereich UK über entsprechende fachliche Kompetenzen verfügen. Insb. in nachschulischen Einrichtungen gibt es nur wenige Mitarbeitende, die im Bereich UK ausreichend qualifiziert sind (vgl. Liehs, 2003; Lage, 2006; Bober, 2021, Schellen/Weber, 2021).

Aßmann (2014) fand heraus, dass der mangelhafte Kenntnisstand im Bereich UK als eine weitere Schwierigkeit bei dem generellen Einsatz von UK gesehen wird. Auf über 75 % der Wohneinrichtungen trifft es zu, dass die Mitarbeitenden zu wenige Kenntnisse in der Anwendung der UK besitzen. Der Mangel an regionalen Beratungsstellen sowie ein unzureichendes Angebot an adäquaten Aus- und Weiterbildungen stellt sich in dem Zusammenhang als besonders schwierig und problematisch dar (a. o. O., 314).
Wahl und Spreer (2017) erhoben in ihrer quantitativen Befragung (n = 677) in außerschulischen Organisationen der Behindertenhilfe in der Stadt Leipzig die Kenntnisse von Fachpersonen bzgl. UK. Die Erkenntnisse der Studie zeigten auf, dass sich zwar ein breites Bild an Grundkenntnissen aufweisen ließ, jedoch über Expertenwissen nur sehr wenige verfügen (a. o. O., 395).
Nach Einschätzungen von Lage und Steiner (2018) ist im Falle von Fachwissen und Handlungskompetenzen im Bereich UK das spezifische UK-Wissen noch zu neu, als dass es als behindertenpädagogisches Allgemeinwissen von allen berufstätigen Fachpersonen erwartet werden könnte. Entsprechende Kenntnisse müssen häufig erst in der Berufstätigkeit erworben werden (vgl. Lage, 2006, 222; Lage/Steiner, 2018, 8).
In den sonder- bzw. heilpädagogischen Arbeitsfeldern gibt es zahlreiche unterschiedliche Berufsgruppen, Ausbildungen und Professionen (vgl. Wahl/Spreer, 2017, 389 f.). Im Rahmen der Ausbildung von bspw. Heilerziehungspfleger:innen werden i. d. R. detaillierte Kenntnisse zu UK nicht vermittelt (vgl. Bober/Müller, 2015, 101). Demzufolge liegt es nahe, dass das Personal in den Einrichtungen auch sehr unterschiedliche Qualifikationen und Kompetenzen im Bereich UK mitbringt (vgl. Wahl/Spreer, 2017, 389 f.; s. Kap. 4.8).
Bosse und Wilkens (2015) stellen fest, dass bei der alltäglichen Anwendung von UK unterschiedliche Ideen und Konzepte sowie verschiedenes Hintergrundwissen aus den heterogenen beruflichen Hintergründen eingebracht wurden und diese die Handhabung von Materialien im Einsatz von UK beeinflussten. Teilweise fand eine tägliche UK-Nutzung statt, andererseits wurde UK nicht immer selbstverständlich in den Arbeitsalltag integriert, teilweise nur als Strukturhilfe (a. o. O., 23 f.).

Folgende Stichpunkte skizzieren relevante Erkenntnisse aus bereits benannten Studien zum Bedarf an Wissens- und Kompetenzvermittlung bzgl. UK:

- An allen Einrichtungsformen scheint es noch hohen Optimierungsbedarf hins. des Wissenserwerbs, -managements und der -verbreitung zu geben (vgl. Liehs, 2003, 121 f.; Schellen/Weber, 2021, 46).
- Insb. der Wunsch nach Fortbildungen sowie Beratung wird von den Mitarbeitenden genannt (vgl. Liehs, 2003, 216 f.; Aßmann et al., 2003; UK-Netzwerk Weser-Ems, 2010; Aßmann, 2014; Wahl et al., 2015; Wahl/Spreer, 2017; Schellen/Weber, 2021, 46).
- Die Erkenntnisse geben dringenden Anlass, UK in der strategischen Entwicklung geeigneter Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote zu berücksichtigen (vgl. Wahl et al. 2015, 11 f.; Wahl/Spreer, 2017).

**Wissensaneignung als Belastung**
Unter fachlicher Begleitung von Bosse wurden im Rahmen eines Projektstudiums der TU Dortmund Barrieren und Förderfaktoren bei der Etablierung und Implementierung von UK in Wohn- und Werkstätten der Dortmunder Behindertenhilfe untersucht. Die Forschenden gingen der Frage nach, wie UK in Einrichtungen etabliert, implementiert und vernetzt werden kann. Dazu wurden eine Werkstatt, eine Wohneinrichtung sowie das Büro für Unterstützte

Kommunikation in Dortmund als „dezentrale Werkeinheit" der Werkstatt befragt. Als Forschungsstrategie wurde eine Methoden- und Perspektiventriangulation angewandt. Es wurden Expert:inneninterviews (n = 13) mit Mitarbeitenden, u. a. auch auf Leitungsebene und mit UK-Nutzenden, eine Gruppendiskussion sowie fünf teilnehmende Beobachtungen durchgeführt. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts sind in einer Empfehlung zur Umsetzung von UK in nachschulischen Lebensbereichen zusammengefasst (vgl. Bosse/Wilkens, 2015, 22). Die Untersuchungen haben ergeben, dass es vielen Mitarbeitenden schwerfällt, UK in den Alltag zu implementieren. Aufgrund fehlender personeller Ressourcen, Zeit und Fachwissen sowie zum Teil mangelnder Motivation sehen einige eine Etablierung von UK als Belastung und nicht als Entlastung an. Sie sind skeptisch und erachten eine Wissensaneignung zum Thema als überflüssig (a. o. O., 23 f.). Gerade dann, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen im Alltag eher reibungslose Abläufe erfordern, kann der Anspruch an die Mitarbeitenden, kommunikatives Verhalten fortlaufend geduldig zu beobachten, zu interpretieren und angemessen zu beantworten, als Belastung wahrgenommen werden. Die Gefahr ist groß, dass gerade nicht-sprachliche Äußerungen von UK-Nutzenden dann von vornherein übergangen werden (vgl. Lamers et al., 2021, 116). Das Gelingen einer UK-Intervention hängt allerdings erheblich von der Motivation und dem Engagement der begleitenden Mitarbeitenden ab (vgl. Bosse/Wilkens, 2015, 23 f.).

**Abhängigkeit von einzelnen UK-kompetenten Personen**
Als weitere Barriere wurde das Phänomen genannt, dass das fachliche Wissen bzw. die Umsetzung von UK oft an Einzelpersonen gebunden ist. Wenn diese ausfallen, wird gleichzeitig die UK-Nutzung stark eingeschränkt (a. o. O., 23). Viele Menschen mit Behinderungen oder ihre Bezugspersonen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, dass die Versorgung mit Hilfsmitteln der UK und die anschließende Förderung häufig noch vom Engagement einzelner Fachkräfte abhängig sind und damit der Einsatz von UK auf das unmittelbare Arbeitsumfeld einzelner Pädagog:innen, Therapeut:innen oder Fachkräfte begrenzt ist (vgl. Lage, 2006, 218; Lage, 2019a, 246; Schellen/Weber, 2021, 43; s. Kap. 3.5). Insb. im Wohnbereich muss UK neben weiteren alltäglichen Aufgaben stattfinden und braucht das Engagement des Personals (vgl. Spindler, 2011, 161; Lage, 2019a, 245 f.).

**Negative Einstellungen und Widerstände von Mitarbeitenden**
Wenn UK erfolgreich in einer Einrichtung etabliert werden soll, braucht es Unterstützer:innen in der Organisation. Jedoch entstehen häufig Widerstände auf Seiten der Mitarbeiter:innen. Liehs und Giel (2016) betonen die Schwierigkeit, ein System zunächst von der Anwendung von UK zu überzeugen (u. a. Schäffer/Rosenmeier, 2015; Gruschwitz, 2016; Liehs/Giel, 2016; Bober, 2021). Zum Teil wird das Thema UK immer noch abgewertet oder ausgeblendet, z. B. durch Aussagen wie: „Unsere KlientInnen sind zu behindert für UK. Das mit der Technik ist zu kompliziert. Wir haben keine Zeit dafür" (Lage, 2019a, 246). Diese Widerstände sind ernst zu nehmen, denn dahinter verstecken sich nachvollziehbare Sorgen (vgl. BAG WfbM, 2015b, 18). Aßmann (2014) verweist in ihrer Dissertation in dem Zusammenhang auf Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt BEUKO (Aßmann et al., 2003; Aßmann et al. 2002), welches der Bestandsaufnahme und Entwicklung von UK in Ostsachsen diente (vgl. Aßmann, 2014, 31). Im Rahmen dieses Projekts wurden Kommunikationsförderungen in vorschulischen Einrichtungen, Schulen sowie Wohneinrichtungen durchgeführt. Im Kontakt mit den Einrichtungen stellte das Projektteam fest, dass insb. Probleme der Umsetzung von UK nicht auf der Seite des:der UK-Nutzenden lagen, sondern verstärkt in ihrem Umfeld. Neben strukturellen und organisationalen Barrieren (z. B. zu wenig Zeit im pädagogischen Alltag), Wissensbarrieren und unterschied-

lichste UK-Kompetenzen der Mitarbeitenden waren es negative und restriktive Einstellungen, die die Umsetzung von Maßnahmen zur UK erschwerten (vgl. Aßmann, 2014, 39).
Das deutschungarischen Forschungsprojekt von Erdélyi und Thümmel (2015) ging der Frage nach, warum UK seit rund 25 Jahren in Deutschland bekannt ist und trotz nachgewiesenem Bedarf und gesetzlichen Vorgaben nicht im ausreichenden Maße bei Kindern und Jugendlichen mit geistiger Beeinträchtigung eingesetzt wird. Ziel der Studie war es, Ursachen zu ermitteln und die Implementierungsqualität an den zuständigen Bildungseinrichtungen zu verbessern (vgl. Erdélyi/Thümmel, 2015, 52). Dazu wurden 16 Lehrkräfte, Erzieher:innen und Assistenzkräfte mittels qualitativer und quantitativer Erhebungsmethoden befragt. Auch wenn die Studie im schulischen Kontext verortet ist, lassen sich Erkenntnisse extrahieren, die die Schwierigkeiten bei einer nachhaltigen Implementierung von UK in einem System (hier am Beispiel von Bildungseinrichtungen) in den Blick nimmt. Die Studie zeigte, dass maßgebliche Barrieren und Förderfaktoren im Praxisfeld selbst, also im unmittelbaren Wirkungsbereich der Pädagog:innen liegen. Die Hauptursache für die mangelnde Implementierungsqualität liegt in der Verknüpfung von fehlender Praxis bzgl. der Anwendung von UK und der Einstellung zum Einsatz von UK bei den Mitarbeitenden. Die Studie von Erdélyi und Thümmel (2014) weist darauf hin, dass Fachpersonen meistens von UK wissen, sie nur kaum umsetzen. Dementsprechend wurde ein Fortbildungskonzept entwickelt, das viele Praxiserfahrungen ermöglicht. Die Evaluation der ersten beiden Probeläufe ergab, dass sich die Einstellung zum Einsatz von UK signifikant verbesserte (a. o. O., 9). Die beiden Forscherinnen ziehen aus ihren Forschungsergebnissen den Schluss, dass Fachwissen alleine somit nicht ausreicht, um UK nachhaltig in Systeme zu implementieren. Vielmehr bedürfe es – in Fortbildungen wie auch anderen Entwicklungszusammenhängen – einer praxisnahen und handlungsorientierten Auseinandersetzung, um etwa Barrieren zu erkennen und damit möglichen Misserfolgen und Vorbehalten wirkungsvoll und frühzeitig entgegenzuwirken (vgl. Erdélyi/Thümmel, 2014, 9; Erdélyi/Thümmel, 2015, 61 f., 65).
Auch Ruffert et al. (2019) bestätigen in ihrer explorativen Fallstudie zur Implementierung von lautsprachunterstützenden Gebärden in einer Wohngruppe für Erwachsene mit Behinderungen (n = 10 Bewohner:innen, n = 11 Mitarbeitende), dass neben dem hohen Bedarf an langfristiger Begleitung der Mitarbeitenden in Form von Beratung und Wissensvermittlung insb. auch Bedarf an Reflexionsangeboten durch bspw. Supervision festzustellen ist (vgl. Ruffert et al., 2019, 28).
Im Erwachsenenbereich ist feststellbar, dass die Sensibilisierung der Mitarbeitenden zentraler als die eigentliche Förderung der UK-Nutzenden ist. Oftmals müssen bei den Mitarbeitenden zuerst Voraussetzungen für UK geschaffen werden, z. B. müssen sie Wissen über die andere Art der Gesprächsführung erwerben (vgl. Fischer, 2010, 10.031.00; s. Kap. 3.5.1).

**Diskrepanz in der Anerkennung von UK**

Darüber hinaus verdeutlichen einige Aussagen in der Studie von Bosse und Wilkens (2015), dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Relevanz von UK nicht bei allen Gruppenleitungen gleichermaßen vertreten ist und damit teilweise eine Diskrepanz zum Bewusstsein der Einrichtungsleitung vorliegt (vgl. Bosse/Wilkens, 2015, 23 f.). Wie unterschiedlich dieser professionelle Auftrag auf den verschiedenen Organisationsebenen aufgefasst wird, machen Ergebnisse der SITAS-Studie (sinnvolle produktive Tätigkeit für Menschen mit Behinderungen) deutlich. Im Rahmen einer bundesweiten Erhebung wurden mit einem explorativen Studiendesign Organisationsmerkmale von Angeboten für Menschen mit Behinderungen im nachschulischen Arbeits- und Betreuungsbereich (FuB) erhoben. Es wurde ein Mixed Methods

Design, bestehend aus quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden gewählt. So gaben 81,4 % der befragten FuB-Leitungen (n = 132) an, dass UK vielfältig zur Anwendung kommt, aber nur 66,3 % der Mitarbeitenden. Demgegenüber geben auch Teams die Nutzung von UK an, obwohl die Leitung davon ausgeht, dass UK nicht zum Einsatz kommt (vgl. Terfloth/Lamers, 2009, 232 ff.; Terfloth/Sabo, 2011, 351 f.; Bosse/Wilkens, 2015, 21).

Bisherige Antworten auf Erkenntnisse aus der Forschung und somit Maßnahmen zur Beseitigung dieser Barrieren waren überwiegend verschiedene „Suchbewegungen" von Fachpersonen (Projekt-/Praxis- bzw. Erfahrungsberichte) aus dem nachschulischen Bereich der Behindertenhilfe, die (teilweise konzeptionell) berichten, wie UK in den jeweiligen Einrichtungen „gelebt" wird und in welcher Intensität UK verankert ist. Sie befürworten die Implementierung von UK und versuchen über verschiedene Wege, UK als einen festen Bestandteil in die Einrichtung und dessen Gesamtkonzept zu etablieren (vgl. u. a. Bober, 2005; Rüster et al., 2010; Boemer/Willert, 2010; Fischer, 2010; Zürcher, 2011; Schäffer/Struck, 2013; Grupp, 2013; Stöhr, 2014; Sailer, 2014; Schäffer/Rosenmeier, 2015; Bullinger, 2015; BAG WfbM, 2015b; Panzer 2017; Becker/Knab, 2018; Geiger, 2018; Panzer, 2018; van Eickels et al., 2018; Braun, 2019; Bober, 2021). Im Mittelpunkt steht dabei das Ziel, UK für alle Menschen, die von UK möglicherweise profitieren, zugänglich zu machen und Kommunikationsbarrieren zu minimieren. Sie beschreiben konkrete Maßnahmen und Erfahrungen zur Implementierung, allerdings überwiegend noch ohne theoretischen und konzeptionellen Bezug (vgl. Liehs, 2003, 214; Liehs, 2013; Liehs/Giel, 2016, 2).

Für die nachschulische Lebenswelt lassen sich verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten finden, die UK als festen Bestandteil in den pädagogischen Alltag sowie in der gesamten Einrichtung zu verankern versuchen. Die dabei verwendeten Formulierungen wie bspw. Standards oder Qualitätskriterien sind oft unscharf bzw. werden uneinheitlich verwendet. Deshalb wird im Folgenden der Begriff „Vorgehensweisen" verwendet. Aus den Projekt-/Praxis- bzw. Erfahrungsberichten lassen sich folgende Vorgehensweisen generieren:

- einrichtungsinterne Einigung auf ein einheitliches UK-Vokabular, bestehend aus grafischen Symbolen, Piktogrammen, Gebärden, farblichen Kodierungen (z. B. für Wochentage), riech-/tastbaren Symbolen, Bezugsobjekten, Fotos oder Miniaturgegenstände (u. a. Rüster et al., 2010; Sailer, 2014, Geiger, 2018; Zürcher, 2011; Schäffer/Struck, 2013; van Eickels et al., 2018).
- Schaffung von Orientierungshilfen und -systemen mit Hilfe des einheitlichen UK-Vokabulars wie z. B. der Visualisierung von Räumlichkeiten, Schränken, Wochen-, Tages- und Essensplänen, Leitsystemen für Einrichtung und Gelände (u. a. Rüster et al., 2010; Braun, 2019; Schäffer/Rosenmeier, 2015; Pühretmair/Vida, 2018, Fischer, 2010).
- Aufbereitung von einrichtungsinternen Dokumenten mit Hilfe des einheitlichen UK-Vokabulars (z. B. Hausordnung, Teilhabeplanung, Werkstattvertrag) (u. a. Schäffer/Struck, 2015).
- Einrichtung einer Datenbank im Intranet mit Zugang zu bspw. didaktischen UK-Materialien, Piktogramm-/Symbolsystemen (u. a. Rüster et al., 2010).
- Etablierung eines Newsletters, der aktuelle Informationen sowie Entwicklungen zu UK in den Einrichtungen enthält (u. a. Sailer, 2014).

In Teilen wird auch schon organisationales Wissen zu Implementierungsstrategien in die Vorgehensweisen zur Verankerung von UK in den Einrichtungen mit einbezogen. Solche Maßnahmen sind insb.:

- Erstellung einer UK-Konzeption, um Zielsetzungen, Umsetzungsmöglichkeiten und Planung festzuhalten (u. a. Boemer/Willert, 2010; Zürcher, 2011; Schäffer/Struck; 2013; Bullinger, 2015; van Eickels et al., 2018; Geiger, 2018; Braun, 2019).
- Einführung von UK-Verantwortlichen als qualifizierte Ansprechpartner:innen für alle Belange zum Thema UK (u. a. Fischer, 2010; Boemer/Willert, 2010; BAG WfbM, 2015b; Sailer, 2014; Panzer, 2018).
- Sicherung der UK-Qualifizierung von Mitarbeitenden durch interne Weiterbildungskonzepte (u. a. Fischer, 2010; Boemer/Willert, 2010; Schäffer/Struck, 2013; BAG WfbM, 2015b; Bullinger, 2015; van Eickels et al., 2018; Panzer 2018).
- Einbindung von UK im Qualitätsmanagement zur Festlegung von Standards und Qualitätssicherung (u. a. Stöhr, 2014; Bullinger, 2015; Geiger, 2018; van Eickels et al., 2018).

Lage (2006) beschreibt für die aufgeführten Schwierigkeiten in der Umsetzung und Implementierung von UK unterschiedliche Gründe:

- In der Organisation sind zu wenige Personen, die über das (neue) Wissen und die entsprechenden Handlungskompetenzen verfügen. Der:die Wissensträger:in bleibt häufig ein:e Einzelkämpfer:in, da das Umfeld die Notwendigkeit der Interventionen nicht im gleichen Maß erkennt.
- Der:die Wissensträger:in wird als alleinige:r Zuständige:r für den Bereich UK erklärt. Für diese Zuständigkeit werden jedoch keine zusätzlichen Ressourcen geschaffen, und UK muss nebenbei im sonstigen Berufsalltag integriert werden.
- Andere Mitarbeiter fühlen sich nicht mehr für den Bereich UK zuständig, sodass die Verantwortung vollständig an den:die Wissensträger:in abgegeben wird.
- Aufgrund mangelnder Ressourcen wird UK nur in der Einzelförderung und von dieser einzelnen Fachperson in der gesamten Organisation durchgeführt. Wenn der:die Wissensträger:in die Organisation verlässt, verlässt häufig das spezifische Wissen auch die Organisation. Je isolierter die Fachperson gearbeitet hat, desto größer ist der Verlust des UK-spezifischen Wissens, und die UK-Versorgung der UK-Nutzer:innen fällt weg.
- Mangelndes bzw. unterschiedliches Wissen der Mitarbeiter:innen über UK (z. B.: UK ist „nur" der Einsatz von Sprechcomputern) kann dazu führen, dass UK nicht umfassend in der Organisation implementiert wird.
- Individuelle Haltung und kollektive Wertehaltungen der Mitarbeiter:innen in einer Organisation sind verdeckte Einstellungs- und Wissensbarrieren (z. B.: Die Frau hat kein Kommunikationsbedürfnis, wir haben in der Werkgruppe keine Zeit für UK), die es erschweren, UK umfassend zu etablieren (vgl. Lage, 2006, 219 ff.).

Es wird deutlich, dass strukturelle, personelle und materielle Schwierigkeiten auftreten, wenn eine Organisation innovatives und neues Wissen einführen, umsetzen und effektiv etablieren will. Wissen, das im Rahmen einer Weiterbildung individuell von einem Mitarbeitenden erworben wurde, kann in der Organisation häufig nicht wirkungsvoll und nachhaltig umgesetzt und verbreitet werden (vgl. Lage, 2006, 219 ff.). Ursachen für die Probleme und Herausforderungen in der Umsetzung und Etablierung von UK in Organisationen sind damit nicht nur UK-spezifisch oder stehen im Zusammenhang mit dem komplexen Unterstützungsbedarf der Menschen mit Behinderungen, sondern sie hängen mit den grundsätzlichen (oft problematischen) Rahmenbedingungen und Möglichkeiten einer Organisation zusammen (vgl. Lage, 2006, 219 ff.; Lamers et al., 2021, 116; Bober, 2021, 262).

## 5.2 Organisationsentwicklung: Veränderungsprozesse in Einrichtungen

Die bisherigen Erkenntnisse machen deutlich, dass es für eine nachhaltige Implementierung von UK-Prozessen der Organisationsentwicklung braucht. Lage postuliert, dass grundlegendes Fachwissen, in diesem Fall UK-spezifisches Wissen, nur dann langfristig in Organisationen etabliert und weiterentwickelt werden kann, wenn Prozesse des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements in der Organisation eingeleitet und betrieben werden (vgl. Lage, 2006, 221; Lage, 2019a, 246). Eine Implementierung bedingt, dass sich die Einrichtung als eine lernende Organisation versteht. Erst dann können nötige Rahmenbedingungen verändert werden, damit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche UK-Implementierung realisierbar sind.

Die folgenden Ausführungen werden um Erörterungen aus dem Themenfeld der Organisationsentwicklung – als Exkurse dargestellt – ergänzt, um die Implementierung im Kontext von UK und deren notwendigen Bedingungen besser nachvollziehen zu können.

**Exkurs:**
Ausgangspunkt jeder organisationalen Veränderung ist eine Konfliktsituation, in der die bisherigen Interpretations- und Handlungsmuster einer Organisation nicht mehr erfolgreich sind. Lernprozesse entstehen im Rahmen von Anpassungsprozessen. Entweder die Organisation reagiert auf Veränderungen im äußeren Umfeld und adaptiert sich an die organisationsexternen Umstände, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern, oder sie entwickelt sich aus der eigenen Motivation heraus bzgl. des internen Funktionierens. Das Lernen der Organisation bzw. das Lernen der Mitarbeitenden zeigt sich dann durch eine Veränderung und Neuausrichtung ihrer Handlungen, die als bewusst ablaufende und reflektierte Prozesse als organisationales Lernen bezeichnet werden können. Alle beteiligten Mitarbeitenden der Organisation erfahren hierbei Kenntnisse über interne Wirkungszusammenhänge sowie Abhängigkeiten von externen Einflüssen. Dadurch werden Problemlösungs- und Handlungskompetenzen sowie die Fähigkeit zur Informations- und Wissensverarbeitung aller Mitarbeitenden gestärkt (vgl. Scherf-Braune, 2000, 11 ff.; Probst et al., 2012, 23; Reisyan, 2013, 78; Bodenmüller, 2014, 28 ff.; Schreyögg, 2016, 192).
Damit Wissen, das bspw. durch Fortbildungen oder äußeren Anforderungen neu erworben wird, sowie die dadurch neu entwickelten Handlungskompetenzen in Organisationen dauerhaft implementiert und repliziert werden können, muss in den Organisationen Wissensmanagement betrieben werden:

> „Wissensmanagement (...) ist das Bestreben einer Organisation, bestehendes Wissen zu nutzen, neues Wissen zu schaffen und dieses Wissen in der ganzen Organisation so zu verteilen, dass es jederzeit am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Format und in ausreichendem Umfang zur Verfügung steht, um es in Produkten, Prozessen, Systemen und Strukturen zu verkörpern" (Haun, 2002, 17).

In Bezug auf die Implementierung von UK bedeutet das, dass es einen organisationsintern ausgehandelten Konsens braucht, der UK als innovatives Fachwissen anerkennt. Die Träger sowie die Mitarbeitenden der Einrichtungen müssen sich einig darüber sein, dass UK als ein Kriterium für die Qualitätsbeurteilung ihres Dienstleistungsangebots gilt (vgl. Lage, 2006, 226, 238). Dazu muss die Organisation analysieren, welches UK-spezifische Wissen für das Erbringen ihrer Dienstleistungen notwendig ist und welches UK-Wissen bereits vorhanden ist (a. o. O., 225). Ausgehend von dieser Analyse stehen folgende Überlegungen an: Wie wird das fehlende UK-Wissen erworben (ggf. von „Externen" eingeholt) und in Handlungskompetenzen verwandelt (Wissenserwerb), wie bleibt das Wissen langfristig erhalten (Wissenserhalt), wie wird das

Wissen in alle Bereiche der Organisation übertragen (Wissenstransfer) und verbreitet (Wissensdiffusion) (vgl. Lage, 2006, 222, 226).

**Exkurs:**
Wissensmanagement, in der Fachliteratur als Knowledge Sharing bezeichnet, ist die pragmatische Weiterführung des Konzepts der Lernenden Organisationen. Leitungskräfte brauchen Methoden wie diese, um organisationale Wissensbestände lenken und in ihrer Entwicklung beeinflussen zu können (vgl. Probst et al., 2012, 29; Hasler Roumois, 2013). Inzwischen gilt Wissen, neben Arbeit, Boden und Kapital, als wichtigster Produktionsfaktor einer Gesellschaft. Die Fähigkeit mit Wissen strategisch und wirkungsvoll umzugehen, zeigt sich heute als zentraler Erfolgsfaktor für Non-Profit-Unternehmen sowie für Organisationen der EGH. Für ihr Fortbestehen sind sie darauf angewiesen effektiv, effizient und kontinuierlich soziale Innovationen zu erzeugen. Kreativität, Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeitenden, lebenslanges Lernen und die Fähigkeit, individuelle Bedürfnisse der Klient:innen zu erkennen und in den Mittelpunkt pädagogischer Handlungen und organisationaler Ausrichtung zu stellen, beeinflussen in zunehmendem Maße den Erfolg von Organisationen (ebd.). Wirkungen beim Einsatz von Wissensmanagement in Organisationen zielen dabei, neben der Optimierung und Anpassung von organisationalen Abläufen und Strukturen, auf die Verbesserung und Sicherung von thematischer und inhaltlicher Qualität. Wissen wird daher aufgrund seiner Funktion in drei Arten unterteilt (vgl. Hasler Roumois, 2013, 49 ff.).

- **Implizites und expliziertes Wissen:** Impliziertes Wissen hängt im hohen Maß von Erfahrungen ab und kann deshalb nicht direkt artikuliert werden (z. B. Gewohnheiten, routiniertes Handeln mit bspw. UK-Materialien). Ist es möglich, das Wissen zu verbalisieren und weiterzugegeben, handelt es sich um explizites Wissen, weil es vom Wissensträger gelöst werden kann (z. B. in Weiterbildungen zu UK) (vgl. Probst et al., 2012).
- **Individuelles und organisationales Wissen:** Organisationales Wissen (sog. Kernwissen) ist in Konzepten, Regeln, Prozessen und Strukturen, ungeschriebenen Gesetzen, Traditionen sowie Technologien verankert und bildet die Wissensbasis einer Organisation. Das individuelle Wissen ist hingegen das implizite Wissen einzelner Mitarbeitenden. Beide Wissensformen sind, im hier verstandenen Sinne, implizit, d. h. sie sind kaum transparent und daher schwer zu fassen. Die Transformation des impliziten Wissens in explizites Wissen stellt häufig eine große Herausforderung dar (ebd.).
- **Sachwissen und Handlungswissen:** Sachwissen bzw. ein „knowing what" bezeichnet z. B. das theoretische Fachwissen zu UK. Das Handlungswissen hingegen bezeichnet ein „knowing how" und umfasst bspw. das Wissen, wie UK im Praxisalltag eingesetzt werden kann (ebd.).

Versteht sich eine Organisation als lernende Organisation, müssen Strukturen und Prozesse (z. B. Qualitätsmanagement, Konzepte, Instrumente der individuellen Unterstützungsplanung) so flexibel gestaltet werden, dass das UK-Wissen auch dort integriert und verankert werden kann (vgl. Lage, 2006, 227, 377). Schon Lage und Steiner (2018) weisen auf die Notwendigkeit eines entsprechenden UK-Managements hin (a. o. O., 7). Ein solches Wissensmanagement braucht konkrete Schritte der Etablierung (vgl. Lage, 2019a, 252 f.). Lage (2019a) hat dazu einen UK-adaptierten Vorschlag in Anlehnung an das Modell von Probst et al. (2012, 30 ff.) mit den Bausteinen *Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen, bewahren, bewerten* und *Wissensziele definieren* entwickelt:

**Wissen und Know-how identifizieren:**
- vorhandenes UK-Wissen und -Know-how analysieren (Bestandsanalyse)
- fehlendes Wissen und benötigte Handlungskompetenzen erfassen (Bedarfsanalyse).

**Wissen und Know-how sammeln und generieren:**
- Mediothek für UK aufbauen
- UK-Fachliteratur anschaffen und erarbeiten
- internes UK-Know-how dokumentieren (Beispiele für Best Practice mit UK)
- UK-Landkarte der Organisation erstellen (wer weiß was zu UK und wo ist die Person tätig)
- interne und bereichsübergreifende UK-Konzepte entwickeln und umsetzen
- Qualitätsstandards für UK erstellen

**Wissen und Know-how entwickeln:**
- interne UK-Arbeitskreise gründen
- Verbundsysteme und Netzwerkarbeit zu UK mit anderen Organisationen aufbauen
- evidenzbasierte Praxis einführen
- praxisbezogene Evaluations- und Wirkungsforschung der intern angewendeten UKMaßnahmen ermöglichen

**Wissen und Know-how anwenden:**
- UK-Know-how flächendeckend anwenden und stetig weiterentwickeln durch interne Angebote wie bspw. Peer Training, Feedbacking, Modelling etc.

**Wissen und Know-how verbreiten:**
- kollegiale Beratungen, interne bereichsübergreifende Informationsveranstaltungen
- interne Weiterbildungen und Fachberatungen zu aktuellen und ausgewählten UK-Themen anbieten (auch durch externe Angebote)
- Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen festlegen
- UK-Multiplikatoren-System etablieren

**Wissen und Know-how institutionalisieren:**
- UK in die täglichen Kommunikationsroutinen einführen
- UK-Methoden und -Modelle für die Handlungsplanung nutzen
- UK-Materialien und -Hilfen zum Ausprobieren für alle zur Verfügung stellen
- UK mit der Teilhabeplanung verknüpfen
- anzuwendende UK-Hilfen über alle Lebensbereiche hinweg koordinieren und dokumentieren

**Wissen und Know-how überprüfen:**
- hins. des Zielerreichens (Evaluation)
- hins. der Verbesserung bzgl. UK (Qualitätsentwicklung in UK)
- neue UK-Inhalte für alle Beteiligten in der Organisation erarbeiten (vgl. Lage/Knobel Furrer, 2014; Lage/Steiner, 2018; Lage, 2019a).

Es sind zudem Wege zu finden, damit nicht nur Wissen, sondern vor allem Menschen mit Behinderungen als Expert:innen in eigener Sache, als Wissensträger:innen in Konzepten und Verfahren des Wissensmanagements einbezogen und beteiligt werden (vgl. Lage/Knobel Furrer, 2014, 23).
Federführende Autor:innen betonen, dass die Koordination dieser Aufgaben des Wissensmanagements und der damit zusammenhängenden Veränderung organisationaler Rahmenbedingungen nur maßgeblich von den Entscheidungsträger:innen verantwortet und initiiert werden können, weil sie sowohl die Personal- und Teamentwicklung als auch die Organisations- und Qualitätsent-

wicklung betreffen. Sie haben die Befugnis Investitionen (insb. Ressourcen) zu bewilligen, Verantwortlichkeiten festzulegen und Mitarbeitende mit Entscheidungskompetenzen auszustatten (vgl. Lage/Knobel Furrer, 2014; Bosse/Wilkens, 2015; Lage/Steiner, 2018, 8; Liehs et al., 2019, 270; Lage, 2019a, 255 f.; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019; Bober, 2021).

Im Folgenden werden ausgewählte organisationale Maßnahmen im Sinne des Wissensmanagements detaillierter erläutert, da sie als besonders zentrale Gelingensbedingungen für einen nachhaltigen Implementierungsprozess von UK in Einrichtungen beschrieben werden.
Lage (2019a) empfiehlt, dass für den Implementierungsprozess von UK in der Gesamtorganisation ein:e Mitarbeitende:r (oder eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitenden) federführend mit der Planung, Koordination und Durchführung beauftragt und freigestellt wird. Die UK-Beauftragten agieren somit intern und extern als zentrales Bindeglied zwischen Organisation und Individuum und übernehmen innerhalb der Organisation für das Wissensmanagement eine zentrale Funktion (vgl. Lage/Antener, 1999, 149). Für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit benötigt jeder Lebensbereich (z. B. Schule, Therapie, Wohnen, Beschäftigung) einer Einrichtung mindestens eine:n Beauftragte:n (vgl. Zürcher, 2011; Bosse/Wilkens, 2015). Diese Beauftragung kann z. B. folgende Aspekte umfassen:

- für alle Themen bzgl. UK (Beratungs-, Anleitungs-, Unterstützungsangebote für Mitarbeitende) Ansprechpartner:innen sein
- UK-Maßnahmen planen, umzusetzen und evaluieren
- vorhandenen UK-Ausstattung (Beantragung neuer Hilfsmittel, Erstellung von Materialien) weiterentwickeln
- bereichsinterne und -übergreifende Arbeitsgruppen zu UK leiten
- mit der Bereichsleitung eng zusammenarbeiten
- UK-Wissen in andere Bereiche der Einrichtung transferieren
- interne Weiterbildungen zu UK organisieren (vgl. Lage/Antener, 1999, 144; Fischer, 2010, 10.028.001; Projektstudium TU Dortmund, 2015, 9; Bober/Müller, 2017; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019, 16).

Die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden zu qualifizierten UK-Fachpersonen[15], die als Multiplikator:innen wirken, ist ein Instrument des organisationalen Lernens, welches ermöglicht, im Sinne des Wissensmanagements UK-Wissen in der Einrichtung neu einzuführen, zu erhalten und zu verbreiten (vgl. Lage/Antener, 1999, 148; Lage, 2006, 227). Qualifizierte UK-Fachpersonen verfügen über umfassende Kenntnisse und Erfahrungen im sich ständig weiterentwickelnden Fachgebiet der UK, können Handlungsmodelle in UK anwenden und bilden sich stetig fort. Lage (2006) betont, dass die Multiplikator:innen eine „Präsenz" von UK sowie die Verankerung der UK als Fachgebiet in der Organisation gewährleisten, da sie in alle pädagogischen Konzepte und Prozesse einfließt (vgl. Lage, 2006, 227 f.; Bosse/Wilkens, 2015; Lage/Steiner, 2018, 8 f.). Darüber hinaus scheint laut Lage (2019a) ein weiterer Vorteil im Rahmen der Ausbildung von UK-Fachpersonen darin zu liegen, dass sie erlernen, sich in Themen des

15 In der Literatur lassen sich Synonyme wie z. B. UK-Beauftragte:r (vgl. Bosse/Wilkens, 2015), UK-Verantwortliche:r (vgl. Fischer, 2010; u. a.), UK-Ansprechpartner:in (vgl. UK-Netzwerk Weser-Ems, 2010), UK-Mentor:in (vgl. Lage, 2006) oder UK-Multiplikator:in (vgl. Bober/Müller, 2015; Panzer, 2018) finden, die sich von der inhaltlichen Beschreibung der Person und ihrem Aufgabenfeld kaum unterscheiden. Dabei wird empfohlen, eine:n Mitarbeitende:n für die einrichtungsübergreifende Gesamtkoordination und Mitarbeitende aus einzelnen kleineren Organisationseinheiten zu beauftragen, die neben ihren regulären Tätigkeiten für UK zur Verfügung stehen und UK im Handlungsalltag sowie Kleinteams verbreiten (vgl. Bober/Müller, 2015; Schellen/Weber, 2018; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019).

Managements einzuarbeiten, was im Kontakt und in Verhandlungen mit Leitungspersonen von großem Vorteil sein kann (vgl. Lage, 2019a, 258).
Gschwend-Sennhauser und Cappello Müller (2019) argumentieren, dass über regelmäßige, zum Teil verpflichtende, interne und externe Weiterbildungs- sowie Informationsveranstaltungen alle Mitarbeitenden ein allgemeines und detailliertes UK-Wissen aufbauen können (a. o. O., 16). Ziel ist, dass alle Mitarbeitenden für das Thema sensibilisiert werden, Hemmschwellen abgebaut werden, Grundkenntnisse und erste Handlungsansätze vermittelt bekommen und Ansprechpartner:innen für UK kennenlernen (vgl. Lage, 2006, 223; Giel/Liehs, 2015, 87). So wird die gesamte Organisation unabhängiger von externen Fachpersonen und einzelne Organisationseinheiten unabhängiger von einzelnen internen Wissensträgern. Die Fachkompetenz kann somit langfristig erhalten bleiben, weil darüber auch die Einführung neuer Mitarbeitenden in das Thema sichergestellt ist. Nach Lage und Antener (1999) braucht es eine größere Anzahl fachkompetenter und verantwortlicher Personen, die in der Einrichtung permanent verfügbar sind (a. o. O., 140 f.). Darüber hinaus trägt das einrichtungsspezifische Weiterbildungsprogramm auch immer zu einer Außenwirkung bei, die Kompetenzen im Bereich UK verdeutlicht (vgl. Braun, 2019, 51).
Liehs et al. (2017) sowie ergänzend Bosse und Wilkens (2015) führen an, dass gerade mit Blick auf eine gelingende Implementierung von UK über die gesamte Lebensspanne einen wichtigen Beitrag die sowohl organisationsinterne als auch regionale Netzwerkarbeit darstellt (vgl. Liehs et al., 2017). Durch eine Vernetzung mit anderen Einrichtungen in der Region können Synergieeffekte genutzt werden sowie regional einheitliche Standards und Qualitätskriterien festgelegt werden (vgl. Lage, 2006). Idealerweise treffen sich Vertretende aus allen Lebensbereichen, um Erfahrungs- und Fachwissen miteinander zu teilen und sich hins. Schnittstellenarbeit und Standards auszutauschen (vgl. Bosse/Wilkens, 2015; Giel/Liehs, 2015, 89; Braun, 2019). Die einrichtungsinterne Vernetzung der verschiedenen Lebensbereiche bzw. die Weitergabe von personenbezogenen Dokumentationen zu kommunikativen Kompetenzen können Übergänge erleichtern und zu einer kontinuierlichen Nutzung der UK-Hilfsmittel beitragen (vgl. Giel/Liehs, 2015, 89).

UK-spezifische Interventionsmodelle (s. Kap 3.4.2) – verstanden als systematisches und prozessorientiertes Vorgehen – können die nachhaltige Implementierung und das UK-Management unterstützen, indem

- UK durch die geforderte interdisziplinäre Zusammenarbeit systematisch und theoriegeleitet eingeführt und weiterentwickelt wird,
- das Organisationswissen sowie das Handlungsrepertoire der einzelnen Mitarbeitenden erweitert wird,
- wenig Ressourcen für die Durchführung von UK effizienter genutzt werden,
- auf kleine realisierbare (Teil-)Zielsetzungen und deren Evaluation geachtet wird,
- durch eine ausführliche Dokumentation die Qualitätsentwicklung und -sicherung gewährleistet wird (vgl. Lage, 2006, 199 ff.).

Organisationen der EGH unterliegen Ansprüchen an die Qualität ihrer Dienstleistungen (vgl. Lage/Antener, 1999, 148). Dabei gewinnt Wissensmanagement als Qualitätskriterium im Qualitätsmanagement lernender Organisationen zunehmend an Bedeutung. Es kann dazu beitragen, geringe Ressourcen sinnvoll einzusetzen sowie teilhabeorientiert zu agieren und entsprechende rechtliche Grundlagen (UN-BRK, BTHG) in das Wissen einer Organisation zu überführen. Insb. Letztgenannte fordern vermehrt Transparenz über die Qualität der Unterstützungsangebote der Leistungserbringer (vgl. Lage, 2006, 231; Lage/Knobel Furrer, 2014; Bober/Müller, 2015, 97; Lage, 2019a, 251 f.).

**Exkurs**
Qualitätsmanagement umfasst die Entwicklung, Planung, Steuerung und Evaluation der Strukturen und Prozesse einer Organisation (vgl. Lage, 2006, 231). Es wird beschrieben, was gemacht wird, um etwas herzustellen (Prozessqualität), was man dafür braucht (Strukturqualität) und was bei den Bemühungen herauskommen soll (Ergebnisqualität) sowie ihre nachhaltige Wirkung (Outcome). Diese Prozessbeschreibungen werden in einem Dokument zusammengefasst, dem Qualitätshandbuch (QM-Handbuch). Wenn es ein QM-Handbuch gibt, müssen die Mitarbeitenden sich an die dort formulierten Regeln halten (vgl. Kolbe, 2010; Bober/Müller, 2015, 95;). Damit wird das Ziel verfolgt, „qualitätsvolle" Rahmenbedingungen in einer Organisation zu schaffen, die die Fachlichkeit unterstützen (vgl. Majewski/Seyband, 2002, 47). Qualitätsmanagement lässt sich als „ständiger Versuch, Ist und Soll der pädagogischen Qualität einander anzunähern" (Kolbe, 2010, 87) verstehen (vgl. Bober/Müller, 2015, 95).

Nach Bober und Lage sollte UK als ein bedeutsames Qualitätsmerkmal des Gesamtkonzeptes einer Einrichtung gesehen werden (vgl. Bober, 2005, 463; Lage, 2019a, 256). Ein Vorteil der Einführung von UK in das Qualitätsmanagement ist, dass Qualitätskriterien und Entwicklungstendenzen quantifiziert werden können und dadurch die Planung für das Management erleichtert wird.[16]
Eine gut ausgebaute UK, deren Inhalt und Umfang transparent im Qualitätsmanagement beschrieben ist und deren Effektivität durch Kennzahlen belegbar ist, führt nicht nur zu einer erhöhten Qualität, sondern trägt dazu bei, dass die Einrichtung konkurrenzfähig bleibt (vgl. Bober/Müller, 2015, 97; Bernasconi et al., 2020; Schellen/Weber, 2021). Sind Leistungen zu UK im QM verankert, können bspw. Vereinbarungen mit dem Leistungsträger für eine Refinanzierung getroffen werden (vgl. Bober/Müller, 2015, 96).
Hilfreich für die nachhaltige Implementierung von UK kann die Entwicklung eines UK-Konzepts sein, in dem wesentliche organisationsinterne Vereinbarungen und Maßnahmen festgehalten sind (vgl. Grandič, 2018; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019; Schellen/Weber, 2021, 44). Das können z. B. Regularien zu UK-Beauftragungen, Einigung auf einrichtungsintern verwendete Symbole/Piktogramme, Fortbildungsmodule zu UK sein (vgl. Bober/Müller, 2015, 97). Das Konzept kann darüber hinaus Grundlage für die Verankerung im QM und Richtschnur für die alltägliche Arbeit sein (vgl. Braun, 2019, 53 f.).
Trotz der benannten Vorteile lässt sich in der Studie von Schellen und Weber (2021) aufzeigen, dass 22 % der Gesamtstichprobe bei der Verankerung von UK im QM auffallend niedrig war. Nur 45 % der Teilnehmenden gaben an, dass UK in das Qualitätsmanagement integriert wurde (vgl. Schellen/Weber, 2021, 47). Hier besteht also noch Handlungsbedarf, den Nutzen von UK im QM deutlich zu machen.

Giel und Liehs (2015) betrachten die Implementierung von UK im Kontext von systemischen Organisationsentwicklungsprozessen. Sie erweitern die Perspektive des Wissensmanagements

16 Z. B. die Kennzahl „Anteil der Personen mit UK- Bedarf/Anzahl der Mitarbeiter, die einen Einführungskurs zu UK besucht haben" steigt, wenn im Vergleich zum Vorjahr mehr Personen mit UK-Bedarf in den Einrichtungen leben oder wenn zu viele Mitarbeiter mit UK-Qualifikation die Einrichtung verlassen haben. In diesem Fall muss ggf. gegengesteuert werden, durch zusätzliche Einführungskurse. Kennzahlen für sich allein betrachtet haben keine große Aussagekraft, kombiniert mit anderen Kennzahlen geben sie wichtige Hinweise für das Management (vgl. Bober/Müller, 2015, 96).

um eine systemische Perspektive, die sowohl das Individuum als auch die Organisation als System wahrnimmt: Organisationen sind komplexe Systeme, die wiederum aus Subsystemen bestehen. Sie werden von Menschen gestaltet, und so ist es im Kontext von systemischer Organisationsentwicklung von Bedeutung, dem System, dessen Mitgliedern sowie der Organisation mit Respekt und Wertschätzung entgegenzutreten. Die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse einer Organisation, die z. B. durch die Implementierung eines UK-Konzeptes entstehen, betreffen die Systemmitglieder, die aus Individuen und Gruppen bzw. Teams bestehen. Systemische Organisationsentwicklung hat zum Ziel, durch die Beteiligung möglichst vieler Systemelemente nachhaltig eine Entwicklung zu fördern (vgl. Giel/Liehs, 2025, 83 f.). Giel und Liehs postulieren, dass bei allen systemischen Entwicklungsbegleitungen, wie z. B. bei allen Maßnahmen zur Einführung von UK, es gilt „kontextsensibel" vorzugehen. Die konsequente Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Berufsgruppen ist dabei grundlegend. Unter Beachtung der spezifischen Organisationskultur und -identität sowie dem Entwicklungstempo der Organisation bzw. der einzelnen Systeme sind Veränderungsimpulse zu setzen, Teilschritte zu würdigen und die Umsetzung abgestimmter Zielsetzungen zu verfolgen. Eine weitere Grundidee der systemischen Organisationsentwicklung ist, durch äußere Impulse Denkanstöße im System zu verursachen, die zu Irritationen und Verstörungen in Bezug auf Haltung, Bewusstsein und Wissen im engeren wie auch im weiteren Systemumkreis führen können. UK wird demnach als Systemaufgabe gesehen, welche nur durch das Zusammenwirken der Subsysteme und ihrer Mitglieder erfolgreich umgesetzt und implementiert werden kann (a. o. O., 88; Liehs/Giel, 2016, 7).

Wird die aktuelle Situation von UK in Einrichtungen betrachtet, lassen sich einige wenige Ansätze finden, in denen die Umsetzung und Etablierung von UK aus einer organisationsbezogenen Perspektive betrachtet wird. Es wird deutlich, welche Voraussetzungen in einer Organisation gegeben sein müssen. Folgende Praxisprojekte haben versucht, Organisationsentwicklung mit in den Blick zu nehmen und anzustoßen:
Das Projekt „(Unterstützte) Kommunikation lebt!" befasste sich aus der Perspektive der systemischen Organisationsentwicklung mit der Implementierung von UK in drei Werkstätten und sechs Wohneinrichtungen (vgl. Giel/Liehs, 2015). Hier wurde konkret der Frage nachgegangen, welche Bedingungen in den unterschiedlichen Systemen (u. a. Wohn- und Arbeitsumfeld) verändert werden müssen, damit UK möglichst selbstverständlicher Bestandteil der Systeme wird (vgl. Giel/Liehs, 2015, 83). Während der Projektlaufzeit standen unterschiedliche organisationale Maßnahmen im Fokus, wie z. B. Gründung eines Steuerungskreises mit Mitarbeitenden der Führungsebene, Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden, Einführung eines Multiplikatorensystems, Einbindung von UK in das QM. Das Projektteam stellte fest, dass UK-Implementierung vielfach kein praktisches Problem ist oder die Herausforderung darin bestand, das nötige UK-Wissen in die Organisation zu transportieren oder zu verbreiten, sondern vielmehr eine innere Haltung entstehen zu lassen, in der Kommunikation für jeden Menschen als grundlegende Voraussetzung für Partizipation anerkannt wird und im pädagogischen Denken und Tun verinnerlicht ist (vgl. Liehs/Giel, 2016, 8; Liehs et al., 2017, 169). Neben der Umsetzung der genannten organisationalen Maßnahmen werden als zentrale Voraussetzung eine UK-sensibilisierte und -förderliche Haltung aller Mitarbeitenden, positive Unternehmenswerte in Bezug auf UK und somit die Veränderung der Organisationskultur angesehen (vgl. Liehs et al., 2017, 171).

Auch das Verbundprojekt „Gelingende Kommunikation (GK)[17] – vom einzelnen Menschen zur Gemeinschaft“ der regionalen Arbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen im südwestlichen Niedersachsen, der sich aus acht Trägern der Behindertenhilfe zusammensetzt, befasste sich im Rahmen eines systemischen Ansatzes mit der Implementierung von UK (vgl. Südkamp, 2019, 272 f.). Der Auftrag bestand darin, einheitliche Standards für GK bei den Trägern zu implementieren und Außenwirkungen im Sozialraum zu erzeugen. Außerdem wurden organisationale Grundlagen beschrieben, um GK unter dem Blickwinkel Individuum, Organisation und Sozialraum zu befördern. Im Rahmen dieses Projekts war somit einer von drei Bausteinen insb. der Organisationsentwicklung gewidmet. So wurden auch hier Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne des Wissensmanagements wie Qualifizierung von Mitarbeitenden, Entwicklung von einheitlichen Standards (z. B. zu Gebärden, Symbolen und Kommunikationshilfen), Übergangsregelungen, Einführung von UK im Qualitätsmanagement entwickelt, umgesetzt und implementiert, um GK auch nach Projektende als Querschnittsaufgabe des Trägers zu etablieren. Als unabdingbare Voraussetzung einer gelingenden Implementierung der gesetzten Maßnahmen benennt das Projektteam eine Grundhaltung der Geduld und Akzeptanz im Umgang mit unterschiedlich kommunizierenden Menschen, die es innerhalb und außerhalb der Einrichtungen der Träger zu fördern gilt und dem privaten Umfeld der Menschen sowie ihrem unmittelbaren Sozialraum transparent zu machen. So verpflichtet sich der Träger der regionalen Arbeitsgemeinschaft bspw. GK in ihren Leitbildern zu verankern (vgl. Bohm/Runnebaum, 2017, 193 f.).

## 5.3 Fazit

Was in den bisherigen Ausführungen deutlich wurde, ist, dass eine nachhaltige Implementierung von UK in Einrichtungen der EGH nur dann möglich ist, wenn der Fokus einer Organisation über einen bestimmten Zeitraum bewusst auf das Thema UK gesetzt wird. Unabdingbare Voraussetzung ist, dass die Organisationen Prozesse des organisationalen Lernens und Wissensmanagements einleiten, um die zu Beginn des Kapitels benannten Schwierigkeiten in der Umsetzung von UK und den damit einhergehenden formulierten strukturellen Defiziten vorzubeugen.

Zwar lassen sich organisationale Rahmenbedingungen durch Prozesse des Wissensmanagements positiv verändern sowie Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden erweitern, doch um einen Wandel wirklich zu bewirken, braucht es eine Veränderung auf der Ebene der individuellen Einstellungen und Haltungen aller Mitarbeitenden und dem kollektiv getragenen Menschenbild der gesamten Einrichtung (vgl. Lage, 2006; Bohm/Runnebaum, 2017; Liehs et al., 2017; Telgen et al. 2019).

Diese impliziten Annahmen und Haltungen der Mitarbeitenden sind Teil der gemeinsam getragenen Organisationskultur einer Einrichtung. Diese spielt eine entscheidende Rolle bei der grundsätzlichen Bereitschaft von Einrichtungen, organisationsinterne Abläufe zu verändern und zu reflektieren. Damit ist sie mit den grundsätzlichen Lernprozessen einer Organisation

17 Unter Gelingende Kommunikation wird hier ein Ansatz verstanden, durch den Menschen mit kommunikativen Beeinträchtigungen ihr Recht auf gesellschaftliche Teilhabe (besser) verwirklichen können. Ziel ist es, neben der personenzentrierten Förderung verschiedene Kommunikationsaspekte und -formen sowie Organisationsstrukturen so zu verbinden, dass kommunikative Fähigkeiten und Ressourcen von Menschen mit Behinderungen so berücksichtig und gefördert werden, dass ein Höchstmaß an Selbstbestimmung erreicht werden kann (vgl. Bohm/Runnebaum, 2017, 186).

eng verwoben. Die Beschaffenheit der Organisationskultur entscheidet somit, ob und welche Konzepte bzw. Veränderungen in einer Einrichtung umgesetzt werden (vgl. Schreyögg/Koch, 2007, 338 ff.).

Vereinzelt haben Autor:innen (Lage, 2006; Liehs et al., 2017; Telgen et al. 2019) in den Diskursen um die Implementierung von UK bereits als Forderung formuliert, dass UK als Teil einer gemeinsam getragenen Organisationskultur gesehen und verstanden werden muss. Konkrete Umsetzungsideen stehen noch aus. Hier liegt jedoch ein zentraler Ansatzpunkt, um sich den Schwierigkeiten und Herausforderungen, die sich bei einer nachhaltigen Implementierung von UK in Einrichtungen zeigen, anzunähern. Im folgenden Kapitel wird detailliert auf das Phänomen der Organisationkultur eingegangen und anhand eines Organisationskulturmodells der innere Aufbau erläutert sowie auf Prozesse des Kulturwandels eingegangen.

# 6 Organisationskultur

Grundsätzlich sind Organisationen keine rein formalisierten Systeme und somit nicht in eindeutigen Strukturen, Formen oder Gesetzmäßigkeiten zu beschreiben. Neben der formalen besitzt jedes Unternehmen auch eine informale Struktur. Es handelt sich dabei um Handlungsweisen, Praktiken, Routinen usw., die sich im Laufe der Zeit in Organisationen herausgebildet haben und sich aus den Ordnungsprinzipien formaler Organisation nicht erklären lassen – sie werden als implizite und emergente Prozesse und Strukturen bezeichnet. Im Unterschied zu der traditionellen Organisationslehre, in der diese Prozesse dem Bereich des Irrationalen und der Störungen zugeordnet werden, wird diesen impliziten Steuerungskräften heute eine sehr hohe Bedeutung und eine mächtige Ordnungskraft für den Erfolg einer Organisation zugesprochen (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 247 f.).
Ein Hauptgrund für das große Interesse an Organisationskultur[18] liegt darin, dass das Phänomen einerseits zu einem besseren Verständnis innerbetrieblicher Vorgänge beim Zusammentreffen verschiedener Subkulturen und Berufsgruppen verhilft (vgl. Schein, 1995, 10) sowie anderseits ein sehr grundlegendes und systematisches Verständnis der informalen Organisation zulässt, das den Blick für Möglichkeiten und Grenzen der Steuerbarkeit von Organisationen eröffnet (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 247).

> „Die Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens kann nur mit einem tiefen Verständnis unternehmenskultureller Prozesse erhalten bleiben" (Schein, 1995, 11).

Die mangelnde Lernbereitschaft und Widerstände gegen Veränderungen sind allgegenwärtige und viel diskutierte, jedoch häufig kaum verstandene Probleme in Organisationen (vgl. Schein, 1995, 11). Dann kann die Perspektive der Organisationskultur helfen, Widerstände zu verstehen. Es wird der Blick darauf gelenkt, dass ein Wandel im Unternehmen immer auch einen Wandel der Kultur eines Unternehmens bedeutet. Mögliche Auswirkungen von Veränderungen auf die grundlegenden Ansprüche, Werte und Verhaltensweisen der Beteiligten sollten erfasst werden, um neue Ansätze gelingend zu implementieren und gleichzeitig die Organisationskultur wertzuschätzen. Die große Herausforderung besteht darin, aufgrund der immer rascheren Zunahme von technologischen, sozialen und ökonomischen Veränderungen und somit einem unaufhörlichen Wandlungs- und Anpassungsklima in Unternehmen ein Verständnis zu entwickeln, dessen grundlegende Basis Lernen, Anpassung und Wandlungsambitionen beinhaltet (vgl. Schein, 1995, 11 f.).
Im Folgenden wird in einem ersten Teil das Phänomen Organisationskultur definiert. Weiterführend wird der Aufbau einer Organisationskultur anhand des Organisationskulturmodells nach Edgar H. Schein dargestellt. Zum Abschluss dieses Kapitels wird der Wandel von Organisationskultur als unumgänglicher Bestandteil einer umfassenden und nachhaltigen Veränderung in Organisationen thematisiert.

## 6.1 Definition

Organisationen bringen Leistungen hervor und sind bestrebt, sich positiv und produktiv weiterzuentwickeln. Sie werden als ein zweckmäßiges Mittel der Menschen betrachtet, das zur Erreichung ihrer Ziele dient (vgl. Ortmann et al., 2000, 15).

18 Die Begriffe Organisationskultur und Unternehmenskultur werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

> „Organisationen (...) sind in der Gesellschaft, Teile der Gesellschaft, sind eine besondere Form der Koordination und Zurichtung gesellschaftlicher Aktivitäten, implizieren spezifische gesellschaftliche Zusammenhänge und Schnitte zwischen diesen Aktivitäten, werden von ihrer gesellschaftlichen Umgebung gefördert und beeinträchtigt, üben ihrerseits einen enormen Einfluss auf den Zustand und die Entwicklung der Gesellschaft aus (...)" (Ortmann et al., 2000, 16).

Organisationen sind ihrerseits wiederum in eine größere gesellschaftliche Struktur eingebettet, die die Organisationskultur beeinflusst. Eine Organisation ist somit immer mit der Gesellschaft vernetzt. Das bedeutet, dass sich die Strukturen, welche in der Gesellschaft vorhanden sind, in einer Organisation wiederfinden. Damit wird die Wechselwirkung zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt sowie deren Bedeutung für das Fortbestehen der Organisation nachvollziehbar (vgl. Greving et al., 2011, 8).

> „Der Kulturbegriff ist der Ethnologie entliehen und bezeichnet dort die besonderen historisch gewachsenen und zu einem komplexen Geflecht verdichteten Merkmale von Volksgruppen" (Schreyögg/Koch, 2014, 247).

Der Begriff der Kultur wird von der Managementforschung aufgegriffen, der ursprünglich für Volksgruppen entwickelt und definiert wurde, und überträgt ihn auf Organisationen. Es herrscht die Idee, dass jede Organisation und ihre Handelnden eine für sich spezifische eigene Kulturgemeinschaft entwickeln. Organisationen entwickeln im Laufe der Zeit eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 247).

> „(...) die Gesamtheit der gemeinsam geteilten Wertvorstellungen, die das Denken und Handeln in einem Unternehmen prägen (...) sind schwer fassbar, denn sie sind eine Konstruktion der Wirklichkeit, die nur in den Köpfen der Organisationsmitglieder existiert" (Noll, 2013, 204).

Organisationen sind soziale Systeme, in denen Menschen dauerhaft zusammenarbeiten (vgl. Nerdinger, 2012, 205). Organisationskulturen sind gegenüber externen Einflüssen offene, gewachsene und hoch komplexe Sinnsysteme, die in ihrer Gesamtheit nicht ausreichend erfass- und interpretierbar sind (vgl. Noll, 2013, 211). In der Organisationskultur eines Unternehmens manifestiert sich jedoch nicht der geforderte Sinn der Umwelt, sondern die Erfüllung des systemeigenen Sinns, dem das Unternehmen intrinsisch folgt. Das heißt, soziale Systeme sind Sinnsysteme und steuern sich über die eigenen Sinnkonstituierungen selbst, was sie von der Umwelt unterscheidet. Soziale Systeme besitzen emergente Eigenschaften, sie können ihren Systemzustand eigenständig verändern. Die Kommunikation der Organisationsmitglieder untereinander spielt dabei eine wichtige Rolle. So gesehen ist die Kultur einer Organisation nur indirekt steuerbar (vgl. Lambers, 2015, 86). Faktisch geltende Normen, Werte und Orientierungsmuster müssen daher nicht automatisch mit den Normen und Werten übereinstimmen, die in Unternehmensleitlinien niedergelegt sind oder in Vorständen verkündet werden. Es gibt daher oft zwei Arten von Verhaltensvorgaben: einerseits die von der Organisation offiziell verkündeten und anderseits die tatsächlich handlungsleitenden Vorgaben (vgl. Noll, 2013, 204).

Über die verschiedenen Strömungen innerhalb der Organisationsforschung hinweg gibt es einige grundlegende Elemente, die kennzeichnend für Organisationskultur sind (vgl. Schreyögg, 2016, 177):

- Organisationskultur ist ein implizites Phänomen, das sich nicht direkt beobachten lässt, sondern interpretativ erschlossen werden muss.

- Die gemeinsamen Orientierungen und Werte lassen ein kollektives Handlungsmuster entstehen, welches das Handeln der Mitarbeitenden bis zu einem gewissen Grad einheitlich und kohärent werden lässt. So wird tradiert, welche Handlungen in einer Organisation gewünscht, richtig oder akzeptiert sind.
- Organisationskulturen werden im Alltag des Unternehmens praktiziert, ihre Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen und liegen dem alltäglichen Handeln und Führungsverhalten zugrunde. Sie werden nur sehr selten reflektiert.
- Unternehmenskultur ist ein kollektiver Erfahrungsspeicher bzw. das Ergebnis eines historischen Lernprozesses im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und interner Koordination. Immer mehr kristallisieren sich bevorzugte Wege der Problemlösung heraus, sodass diese Orientierungsmuster zunehmend die Basis für das organisatorische Handeln bilden.
- Die Kultur einer Organisation repräsentiert das Weltbild einer Organisation. Dieses Weltbild vermittelt Sinn und Orientierung, welches Muster für die Wahrnehmungsselektion, Interpretation von Ergebnissen vorgibt und Reaktionsweisen vorstrukturiert. Auf der Basis dieses gemeinsamen Grundverständnisses bilden sich die Organisationsmitglieder ein gemeingültiges Bild von ihren Aufgaben, Tätigkeiten und Abläufen der Organisation.
- Organisationskulturen werden in einem Sozialisationsprozess vermittelt und nicht bewusst gelernt. Durch Signale der Organisation wird dem neuen Organisationsmitglied vermittelt, wie im Sinne der Kultur zu handeln ist.
- Die Kultur einer Organisation bildet zwar feste Orientierungsmuster, dennoch werden sie ständig reproduziert und sind keinesfalls gänzlich statisch. Sie verarbeiten neue Erfahrungen und integrieren Mitglieder mit neuen Orientierungen. Allerdings halten sich diese Veränderungen in Grenzen (vgl. Schein, 2010; Schreyögg/Koch, 2014, 248 f.; Schreyögg, 2016, 177 ff.).

Aus der Beschreibung der grundlegenden Elemente wird deutlich, dass die Organisationskultur verschiedene Funktionen für die Organisation einnimmt. Dabei wird einerseits ihr hoher Einfluss auf die Organisationsmitglieder und deren Handlungen in einer Organisation deutlich. Anderseits wird erkennbar, dass die Kultur einer Organisation nur schwer beschreibbar und zu definieren ist. Eine Organisationskultur ist geschichtlich gewachsen und bildet sich aus den Handlungen aller Beteiligten. Daraus ergibt sich ein hohes Maß an Komplexität, das beim Erfassen einer Organisationskultur zu berücksichtigen ist. Durch welche Anlässe und auf welchen Wegen somit Konzepte entstehen, wie diese modifiziert werden, wie sie sich entwickeln, aber auch wie sie wieder aus dem Kontext und Handlungsvollzügen einer Organisation „verschwinden", wird durch die Handelnden begründet und geprägt. Die Handelnden einer Organisation werden somit zu Kulturschaffenden einer Organisation (vgl. Ortland, 2016, 176).

## 6.2 Der Aufbau

Unternehmenskulturen sind sehr komplexe Gebilde. Zu ihnen gehören nicht nur die impliziten Orientierungsmuster und Praktiken, sondern auch ihre sichtbaren Vermittlungsmechanismen und Ausdrucksformen. Diese sichtbaren und unsichtbaren bzw. unbewussten Anteile prägen das Handeln und die alltägliche Führungspraxis und werden wiederum von diesen geprägt (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 249).
Um sich dem Phänomen Unternehmenskultur zu nähern und somit die verschiedenen Ebenen einer Kultur zu ordnen sowie ihre Beziehung zueinander zu erklären, kann das Modell von dem amerikanischen Organisationsberater Edgar H. Schein hilfreich sein. Der innere Aufbau einer

Organisationskultur kann auf der Grundlage dieses Modells begründet werden (vgl. Noll, 213, 204). Edgar H. Schein wird allgemein als „der" Vorreiter der Organisationskulturforschung angesehen. Mit umfangreichen Studien und Beiträgen (z. B. Organizational Culture and Leadership[19], 1985) prägte Schein das allgemeine Verständnis von Organisationskultur maßgeblich. Seine Grundstruktur findet sich in vielen anderen Modellen[20] wieder und wird in den meisten wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema zitiert (vgl. Initio Organisationsberatung, 2024; Werther/Jacobs, 2014, 58). Das Konzept von Schein bietet einen im Vergleich zu anderen Konzepten besonders guten und elementaren Zugang zum Thema Organisationskultur (vgl. Reisyan, 2013, 76).
Kritisch anzumerken ist, dass Schein Organisationskultur ausschließlich als kollektives bzw. soziales Phänomen betrachtet. Es fehlt eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Zusammenspiel zwischen kulturellen Dispositionen des Individuums und denen des Kollektivs. Trotz dieser Kritik, die an anderer Stelle differenzierter ausgeführt ist (a. o. O., 85 ff.) hat sich das Modell von Schein als hilfreich für das Verstehen von Organisationskulturen erwiesen und stellt daher eine wesentliche Grundlage der vorliegenden Arbeit dar.
Schein unterscheidet drei wesentliche Ebenen einer Unternehmenskultur. Diese Ebenen reichen von den sichtbaren, spürbaren und offenkundigen Erscheinungsformen (Symbole und Zeichen) bis hin zu den tief verwurzelten, unbewussten Grundprämissen (Basisannahmen), die Schein als Essenz der Kultur definiert. Dazwischen befinden sich diverse bekundete Werte, Normen und Verhaltensregeln (Normen und Standards), die die Mitarbeitenden in einer Organisation für die eigene Darstellung ihrer Kultur nutzen und gegenüber anderen benennen (vgl. Schein, 1995, 29). Der Begriff der Ebene bezieht sich dabei auf den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens. Die Abgrenzung ist allerdings nicht trennscharf zu ziehen (vgl. Schein, 1995, 29; Noll, 213, 204).

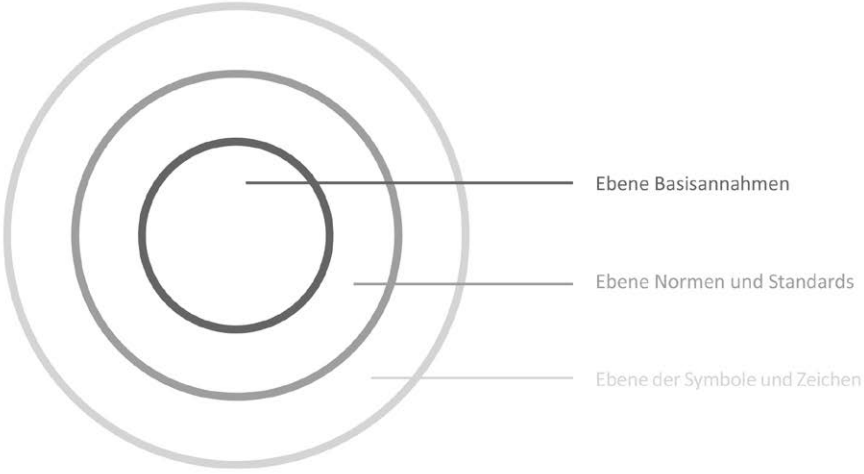



**Abb. 2:** Der Aufbau der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249)

19 Weitere Auflagen in Englisch: 1992: 2. Aufl.; 2004: 3. Aufl.; 2010: 4. Aufl.; in Deutsch 1995: 1. Aufl.
20 u. a. Hatch (1993), Hofstede (2001).

Als veranschaulichendes Element für diese Ebenen kann das Bild der Avocado (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 249) genutzt werden: bei oberflächlicher Betrachtung sieht man nur die schützende grüne Schale, sie ist sichtbar, beschreibbar sowie gleichzeitig dünn und verletzlich und schützt die Avocado nach außen. Genau das machen die Symbole und Zeichen einer Organisation. Eine nähere Beschreibung offenbart das Fruchtfleisch der Avocado, die Normen und Standards, die die lebendige Seite einer Organisationskultur abbilden. Den Kern, den Mittelpunkt der Avocado, bilden die Basisannahmen der Kultur, der kaum bis gar nicht veränderbar ist (vgl. Schreyögg, 2016, 178 f.).

**Symbole und Zeichen**

Das Erschließen einer Organisationskultur beginnt mit dem, was direkt beobachtbar und sichtbar ist, wie die Schale der Avocado, den Symbolen und Zeichen. Es handelt sich um sichtbare Zeichen und Ausdrucksmittel wie z. B. die Architektur des Gebäudes, Gestaltung der Homepage, Firmenlogo, der Umgang zwischen Mitarbeitenden untereinander und mit Kund:innen bzw. Klient:innen. Es sind sowohl materielle (u. a. Architektur, Kleidung) als auch immaterielle Aspekte (Sprache, Verhaltensweisen, Rituale und Geschichten) inbegriffen (vgl. Jetzke, 2015, 36). Durch Symbole und Zeichen können Wertvorstellungen und in der Organisation herrschende Grundannahmen nach außen kommuniziert werden. Dies schließt deren Weitergabe an neue Mitarbeitende mit ein. Das offenkundige Verhalten kann somit Hinweise auf das zugrundeliegende Wertesystem geben (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 253 f.). Dennoch kann nicht begründet festgestellt werden, warum die Handelnden der Organisation sich auf eine spezifische Art und Weise verhalten. Beobachtungen reichen dementsprechend nicht aus, um die Vorgänge entschlüsseln zu können (vgl. Schein, 2010, 32). Es braucht demnach die Betrachtung der anderen Ebenen, um die Beobachtungen zu ergänzen (vgl. Schreyögg, 2016, 179).

**Normen und Standards**

Unter dem Symbolsystem liegt deutlich weniger sichtbar und weniger reflektiert die Ebene der Normen und Standards – das Fruchtfleisch der Avocado. Diese Ebene weist konkrete Wertvorstellungen und Verhaltensstandards auf, die Hinweise auf das bestehende Weltbild der Organisationskultur geben (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 252). Sie beschreiben ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, implizite Verbote usw. der Organisation, die Orientierung im alltäglichen Handeln geben (vgl. Schreyögg, 2016, 180). Beispiele dafür sind: „Kritisiere deine Kolleg:innen niemals öffentlich" oder „uns braucht niemand zu belehren" (ebd.). Manche Unternehmen greifen diese latent vorhandenen Orientierungsmuster auf und formulieren sie in Managementphilosophien sowie in Führungsgrundsätzen. Weiterhin wird oft versucht, nicht nur die vorhandenen Normen aufzuschreiben, sondern Idealvorstellungen und neue erwünschte Normen und Standards der Geschäftsleitung in Leitbildern oder Konzepten zu formulieren und in das Unternehmen hineinzutragen (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 252 f.). Nicht selten bleiben bspw. Leitbilder Wunschbilder, hinter denen sich der Versuch versteckt, die Organisationskultur verändern zu wollen (vgl. Schreyögg, 2016, 181). Bei der vergleichenden Betrachtung der Symbole und Zeichen einer Organisation mit den berichteten Normen, Werten und Standards kann deutlich werden, dass sich Diskrepanzen zwischen beiden Ebenen zeigen.

> „Diese Widersprüche zeigen, dass das offene Verhalten von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert wird" (Schein, 2010, 34).

Im Modell nach Schein sind diese Denk- und Wahrnehmungsprozesse auf der dritten Ebene der Organisationskultur verortet – auf der Ebene der Basisannahmen.

**Basisannahmen**
Die Basisannahmen stellen für Schein die eigentliche Essenz von Kultur dar. Sie können auch mit dem Kern einer Avocado verglichen werden – sehr stabil und kaum zu durchdringen. Es handelt sich dabei um unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen und Vorstellungsmuster (Weltanschauungen), die die Wahrnehmung und das Handeln der Mitarbeitenden leiten. Sie bilden die selbstverständlichen Orientierungspunkte organisationalen Handelns, die ganz automatisch, ohne darüber nachzudenken, ohne sie benennen zu müssen, verfolgt werden (vgl. Schreyögg, 2016, 182 f.). Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass alle Organisationsmitglieder die Basisannahmen teilen, solange keine Irritationen im organisationalen Geschehen entstehen, die Anlass bzw. die Notwendigkeit zur Diskussion oder Thematisierung dieser geben. Das führt häufig dann zu einer „Bei uns machen wir das eben so"-Haltung. So werden sie über Generationen hinweg in unbewussten Prozessen weitergegeben und in ihrer Wirksamkeit verstärkt (vgl. Ortland, 2016, 154 f.). Schein (2010) beschreibt die Entstehung bzw. Veränderung von Basisannahmen als einen Lernprozess in der Organisation. Wenn eine Lösung für ein Problem immer wieder funktioniert, wird sie immer selbstverständlicher für die Mitglieder einer Kultur. Werte, Überzeugungen und Annahmen der Gründer:innen, die die Organisation erfolgreich gemacht haben, werden so in das implizite Wissen übernommen und wirken als unausgesprochene Annahmen über die unternehmensspezifische Weltanschauung und des Erfolges (vgl. Schein, 2010, 33 ff.). Folglich gilt:

> „Wenn man (...) Unternehmenskulturen wirklich verstehen will, muss man die Annahmen aufspüren, die wirksam, aber den Mitarbeitenden nicht mehr bewusst sind, weil sie selbstverständlich wurden" (Schein, 2010, 35).

Diese unbewussten Basisannahmen stehen allerdings nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden ein Muster bzw. Geflecht, das mehr oder weniger aufeinander abgestimmt ist (vgl. Schreyögg, 2016, 182 f.). Nach Schein (2010) lassen sich die Basisannahmen einer Organisation inhaltlich in fünf Bereiche untergliedern:

- **Annahmen über Wahrheit und Zeit**
  In jedem Unternehmen werden Vorstellungen darüber entwickelt, wie man bei Entscheidungen unter Unsicherheit verfährt. Welche Aussagen, Vermutungen oder Prognosen werden in der Organisation für wahr oder falsch, für real oder fiktiv gehalten? Sind es bspw. primär Fakten oder sind es Autoritäten, auf die bei der unsicheren Einschätzung vertraut wird? Organisationen entwickeln mitunter eigene Vorstellungen über Zeit und den Umgang mit selbiger. In diesem Zusammenhang spielen die Dringlichkeit, die Priorisierung und die Dauer von Ereignissen eine Rolle.
- **Annahmen über die Natur menschlichen Handelns**
  Hierunter fallen insb. Vorstellungen über den Charakter von Arbeit und das Ausmaß an Aktivität, das Organisationsmitglieder zeigen sollen. Dabei ist die Auffassung von dem Begriff „Arbeit" wichtig. Übertragen heißt das z. B.: Werden Eigeninitiative und Engagement positiv/nützlich/unterstützend bewertet, anerkannt, wertgeschätzt oder eher als hinderlich und störend empfunden, sodass sich der Mitarbeitende eher den Gegebenheiten anzupassen hat.
- **Annahmen über die Natur des Menschen**
  Die Organisation entwickelt implizite Annahmen über menschliche Wesenszüge, insb. die der eigenen Organisationsmitglieder. Hierunter fallen Annahmen darüber, ob der Mensch gut oder böse ist, ob er als lern- und entwicklungsfähiges Wesen oder als determiniert gesehen wird. Die Organisationen prägen mit solchen Annahmen den Führungsstil der Vorgesetzten in einem hohen Maße, da sie die Auswahl der eingesetzten Steuerungskonzepte beeinflussen.

- **Annahmen über die Natur sozialer Beziehungen**
  Annahmen dieser Dimension prägen die Auffassungen über die Beziehung zwischen Individuen, der richtigen Ordnung und den Annahmen über die Vertrauenswürdigkeit von Mitarbeitenden in Arbeitsbeziehungen. Es geht bspw. darum, ob Beziehungen egalitär oder eher hierarchisch gestaltet werden. Das kann zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gut deutlich werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sichtweise auf Emotionen in Organisationen. Sind Emotionen (Wut, Freude, Trauer, Liebe usw.) am Arbeitsplatz zulässig, oder strebt man eine vollständig sachliche Atmosphäre an. Auch Konkurrenzdenken versus Kooperation fallen als Gestaltungsmerkmale unter diese Dimension.
- **Annahmen über die Umwelt**
  Hierunter fallen Vorstellungen über die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt. Die Umwelt kann bspw. als etwas Herausforderndes und Bedrohliches gesehen werden oder als ein Umfeld, das Chancen und Risiken für die Organisation bergen kann. Es ist letztendlich der wahrgenommene Grad an Kontrolle über die Umwelt, der diese Basisannahme prägt (vgl. Schein, 2010, 62 f.; Jetzke, 2015, 37 f.; Schreyögg, 2016, 182 ff.).

Die Kultur jeder Gruppe lässt sich auf der Basis der drei beschriebenen Ebenen analysieren. Durch die Wechselbeziehung und die gegenseitige Beeinflussung dieser drei Ebenen kann eine Kultur eines Unternehmens nur dann tatsächlich verstanden werden, wenn alle Ebenen in die Analyse miteinfließen und betrachtet werden (vgl. Schein, 2010, 33).

## 6.3 Kulturwandel

Trotz des eher starren und für Veränderungen wenig zugänglichen Charakters von Organisationskulturen sind sie dennoch Wandlungsprozessen unterworfen. Eine zentrale Erkenntnis Scheins ist, dass ein Wandel in Unternehmen auch eine Veränderung innerhalb der Kultur erfordert (vgl. Schein, 1995, 11). Kulturelle Prozesse und Veränderungen in Organisationen entstehen vor allem vor dem Hintergrund des „organisationalen Lernens“ (s. Kap. 5.2; vgl. Scherf-Braune, 2000, 9). Nach Werther und Jacobs (2014) wird Organisationskultur als zentraler Ausgangspunkt für jegliche Maßnahmen der Organisationsentwicklung gesehen (vgl. Werther/Jacobs, 2014, 58). Wie im Kapitel 5 erörtert eröffnen sich organisationale Lernprozesse vor allem durch Anpassungen der Organisation an ihre Umwelt, ausgelöst durch Konfliktsituationen, oder aufgrund intrinsischer (Veränderungs-)Motivation (vgl. Scherfe-Braune, 2000; Schein, 2010; Reisyan, 2013; Bodenmüller, 2014; Schreyögg, 2016). Der Anstoß für einen kulturellen Wandlungsprozess entsteht somit durch die Auseinandersetzung mit und Lösung von Problemen.

So wird die Entwicklungs- und Veränderungsmotivation in weiten Teilen von den unbewussten Annahmen und Prozessen in einer Organisation geprägt, die das Verhalten der Handelnden sowie das der betrieblichen Funktionsbereiche verändern (vgl. Schreyögg, 2016, 177). Gleichzeitig wird die Organisationskultur von den Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern, Gebräuchen und Umgangsformen der Organisationsmitglieder bedingt. Diese Wechselwirkung beeinflusst die Gestaltung des Unternehmens und hat Auswirkungen auf das Problemlöseverhalten sowie den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Wunderer, 2011, 154).

Wenn bspw. neue Ideen Einzug in den Entscheidungsprozess gefunden haben, erweist sich tendenziell eine starke Kultur in der Umsetzung der Ideen als eine starke Barriere. Solange es um die Umsetzung von breit akzeptierten und auf gemeinsamen Überzeugungen beruhenden Plänen, Projekten oder Konzepten geht, können diese Ideen schnell und wirkungsvoll umgesetzt

werden. Geht es aber um den grundsätzlichen Wandel, um eine strategische Neuorientierung, wird ein stabiles und stark verfestigtes Kultursystem zu einem Problem (vgl. Schreyögg, 2016, 191). Demzufolge geraten alte und neue Kulturen einer Organisation in Konflikt, sodass unter oftmals starker Gegenwehr und Angst das Weltbild der Organisationskultur in Frage gestellt wird. Wenn es gelingt, diese Konfliktsituation zu meistern, und das Problemlösungspotenzial der neuen Orientierung von den Mitgliedern einer Organisation anerkannt wird, entfaltet sich eine neue Kultur und findet auf den Ebenen der Symbole und Zeichen sowie der Normen und Standards ihre Verfestigung (a. o. O., 194).

Schein misst der Rolle der Führungskraft (Leadership) in seinem Verständnis von Kulturwandel eine wichtige Bedeutung bei, da sie die Veränderungsmotivation bzw. -prozesse von Organisationen initiieren oder blockieren kann (vgl. Schein, 1995, 172 ff.; Schein, 2004; Reisyan, 2013, 77 f.). Der Führungskraft muss die in der Organisationskultur gewünschten Basisannahmen eigenständig vertreten sowie reflektieren, um ein bestimmtes Vorgehen für ein leistungsfähiges Unternehmen einzuleiten (vgl. Schein, 2010). Eine Unternehmenskultur wird umso überzeugender gelebt, je mehr das gesamte Führungssystem des Unternehmens diese Werte reproduziert (vgl. Wunderer, 2011, 154). Solange die Existenz der Organisation nicht gefährdet ist, werden Werte und Überzeugungen der Gründer:innen und Führungskräfte immer selbstverständlicher und zunehmend als nicht verhandelbare Basisannahmen von den Mitarbeitenden aufgefasst und vertreten, sodass sie Teil der Kultur des Unternehmens werden (vgl. Reisyan, 2013, 78).

Festzuhalten ist, dass solche Wandlungsprozesse einer Organisation nicht anzuordnen sind. Neue Werte und Interpretationsmuster können nicht befohlen oder „aufgestülpt" werden:

> „Solange sich die Umorientierung, die Assimilation neuer Annahmen und Sichtweisen nicht in den Köpfen der Organisationsmitglieder vollzieht, ist jede Anstrengung wertlos. Die Organisationsmitglieder müssen (...) davon überzeugt sein, dass ein Wandel notwendig ist, und motiviert sein, etwas Neues auszuprobieren" (Schreyögg/Koch, 2014, 267).

In Bezug auf die Implementierung von einrichtungsbezogenen Konzepten, bspw. einem Konzept für UK, stellt sich die Frage, ob das Konzept überhaupt als handlungsnotwendig erachtet wird bzw. ob es zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Organisation beiträgt. Lohnen sich die aufwendige Veränderung der Organisationskultur und deren Prozesse in den Augen der Organisationsmitglieder?
Häufig werden Widersprüche erlebt, z. B. bzgl. der Menschenbilder in der Organisation, den Annahmen über den Begriff der Behinderung oder über die Relevanz von Teilhabe, selbstbestimmten Lebens oder Kommunikation. Organisationale Strukturen, die durch meist restriktive Rahmenbedingungen und begrenzte Ressourcen geprägt sind, erschweren zudem die Umsetzung solcher Maximen (s. Kap. 5). Diese Widersprüche können Anzeichen dafür sein, dass die Annahmen bzgl. UK noch nicht als Basisannahmen durchgehend etabliert wurden (vgl. Ortland, 2016, 185). Es muss innerhalb der Organisation gefragt werden, wie das Unternehmen verändert werden muss, damit bspw. die im Leitbild niedergeschriebenen Maximen tatsächlich ihre Umsetzung finden (vgl. Lage, 2006, 225). Für das Gelingen solcher Veränderungsprozesse müssen die Tiefenströmungen einer Organisation, die Verbindung zwischen Symbolen und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen sowie die Lernprozesse einer Organisation in Summe wahrgenommen werden (vgl. Ortland, 2016, 185 f.).
Konkret auf UK bezogen bedeutet das, dass UK ein Thema der Organisationskultur auf allen drei Ebenen werden muss. Für die Veränderung einer Kultur, die UK in ihrer Einrichtung gelingend umsetzen möchte, bedeutet dies, dass UK zum einen in den pädagogischen Konzepten

und Programmen (Ebene Symbole und Zeichen) umgesetzt und aufgenommen werden muss. Zum anderen braucht es Einstellungen und Handlungsorientierungen (Basisannahmen, Normen und Standards) der pädagogischen Fachkräfte, die UK als Element von selbstbestimmtem Leben und als Recht auf Teilhabe am Leben anerkennen. Nur dann können Konzepte im Rahmen von Veränderungsprozessen umgesetzt werden.

Dabei weisen einschlägige Autor:innen darauf hin, dass Prozesse der Organisationsentwicklung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen und jede Organisation dabei ein individuelles Tempo verfolgt. Das hängt vor allem damit zusammen, dass Kultur immer gelernt ist und Lernprozesse immer Zeit benötigen (vgl. Werther/Jacobs, 2014, 9). Jede Organisation funktioniert in ihren Strukturen, Prozessen und Regelungen anders, gestaltet Lernprozesse unterschiedlich und hat eine anders gewachsene Kultur (vgl. Lage/Steiner, 2018, 11). Die Veränderung der Organisationskultur erfolgt dabei oftmals besonders träge. Insb. die Veränderung bzw. Umorientierung von Einstellungs- und Interpretationsmustern hin zu neuen Annahmen und Sichtweisen der Organisationsmitglieder ist ein komplexes Vorhaben und vollzieht sich nur langsam (vgl. Schreyögg/Koch, 2014; Werther/Jacobs, 2014, 9; Liehs/Giel, 2016, 8; Liehs et al., 2019, 269; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019, 13). Lage und Steiner (2018) betonen, dass für solche Organisationsentwicklungsprozesse nicht der „perfekte Weg" aufgezeigt werden kann. Jede Einrichtung kann sich an erprobten und positiv evaluierten Vorgehensweisen orientieren, es braucht jedoch eine Anpassung an die individuellen Spezifika der Einrichtungen, um UK nachhaltig in die eigene Organisation zu implementieren (vgl. Lage/Steiner, 2018, 11).

# 7 Erkenntnisleitendes Forschungsinteresse und Forschungsfragestellung

Vom Stand der bisherigen Forschung und anhand der aktuellen Diskurse wird deutlich, dass trotz der Verankerung und Anerkennung von UK im deutschen Recht und in der UN-BRK sowie der Bereitstellung von Methoden und Hilfsmitteln für die heterogene Gruppe der unterstützt kommunizierenden Personen, die Umsetzung der theoretischen Hinweise und praktischen Empfehlungen nur marginal in die Praxis transferiert werden können.

Dennoch erfährt UK in der nachschulischen Lebenswelt derzeit in den aktuellen Fachdebatten eine besondere Relevanz. Bei der Betrachtung UK-relevanter Bedingungen (s. Kap. 3) und den für die nachschulische Lebenswelt exemplarisch dargestellten Rahmenbedingungen von Wohneinrichtungen der EGH (s. Kap. 4) wird unverkennbar deutlich, dass jeder Bereich, zunächst für sich allein betrachtet, komplexe und vielschichtige Komponenten und Zusammenhänge aufweist. Werden diese Bereiche zusammen betrachtet, mit dem Ziel UK gelingend in Wohneinrichtungen der EGH zu implementieren, wird schnell deutlich, dass sich den Mitarbeitenden (unabhängig von der Hierarchieebene) umfassende Anforderungen stellen (s. Kap. 5).

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass ein erfolgreicher Implementationsprozess von bestimmten Voraussetzungen abhängig ist. Es braucht:

- vielschichtiges und mehrdimensionales Wissen zu UK, um den kommunikativen Bedürfnissen und Möglichkeiten der Menschen mit Behinderungen in den Einrichtungen gerecht zu werden (s. Kap. 3).
- Maßnahmen des organisationalen Lernens und Wissensmanagements, um das UK-spezifische Wissen zu erwerben, zu verankern und anzuwenden (s. Kap. 5).
- ein kontextsensibles Vorgehen, da jede Einrichtung – in der vorliegenden Arbeit exemplarisch für Wohneinrichtungen dargestellt – unterschiedlichste organisationale Rahmenbedingungen, Gesetzesvorgaben und pädagogischen Aufträgen unterliegt, die bei einer Implementation einzubeziehen sind (s. Kap. 4)
- die Bereitschaft der Einrichtung sich auf organisationale Veränderungsprozesse einzulassen und ein Umdenken aller Beteiligten in Bezug auf Teilhabe durch Kommunikation zu fördern und zu fordern sowie diesen Prozess mit entsprechenden Ressourcen zu unterstützen (s. Kap.5).
- nicht nur Veränderung auf der strukturellen Ebene einer Organisation, sondern auch eine Veränderung der Organisationskultur, die insb. aus der individuellen Haltungsebene aller Mitarbeitenden und dem kollektiv getragenen Menschenbild der gesamten Einrichtung besteht (s. Kap. 5).

Vereinzelt haben Autor:innen (u. a. Lage, 2006; Liehs et al., 2017; Telgen et al. 2019) in den Diskursen um die Implementierung von UK bereits erkannt, dass die oben genannten organisationalen Vorgehensweisen allein nicht ausreichen, um UK umfassend und nachhaltig zu implementieren. Sie fordern, dass UK als Teil einer gemeinsam getragenen Organisationskultur gesehen und verstanden werden muss.
Diese Erkenntnisse sind insofern auf Praxiserfahrungen basierend, als dass die Autor:innen keine empirisch abgesicherten und/oder wissenschaftlich konzeptualisierten Umsetzungsideen zu einer konkreten Betrachtung der Organisationskultur hervorbringen (s. Kap. 5).

Aus den theoretischen Erkenntnissen zur Organisationskultur lässt sich schließen, dass jede Organisation eigene unverwechselbare Organisationskulturen hervorbringt und folglich auch spezifische Annahmen über UK aufweist. Es ist davon auszugehen, dass jede Organisation ein oder mehrere ganz eigenen Verflechtungen von Annahmen zu UK entwickelt (hat) (s. Kap. 6). Tief in der Organisationskultur verankert beeinflussen sie die Wahrnehmung, die Interpretation und das Handeln der Organisationsmitglieder. UK-förderliche Annahmen werden so zur Voraussetzung für die (Weiter-)Entwicklung von UK – im Sinne einer Implementierung – in Organisationen.

Eine differenzierte empirische Analyse der Organisationskultur kann einen Ansatzpunkt für die Aufdeckung von impliziten Annahmen zu UK bilden. Sie kann neue Impulse für die Analyse von Implementierungsproblemen von UK in Einrichtungen der EGH und einen Verstehenszugang zu deren möglichen Veränderungsmüdigkeit und -trägheit bieten.

Weiterhin wird durch das Organisationskulturmodell möglich, zwei wesentliche Aspekte der Implementierung von UK in ihrer Interdependenz zu analysieren: Die notwendigen UK spezifischen organisationalen Strukturen (Standards, Prozesse, QM, Wissensmanagement usw.) sowie die wesentlichen Haltungsaspekte der Mitarbeitenden (Basisannahmen, Normen/Werte).

Schein betont, dass lediglich Elemente einer Kultur erfasst werden können, weil sich eine Kultur in ihrer Gesamtheit jedem Beschreibungsversuch entzieht. Da Kultur alle Lebensbereiche umfasst, sei eine vollumfängliche Beschreibung von Kultur nach Schein nicht darstellbar und auch nicht zielführend. Er sieht vor, die für eine konkrete Aufgabenstellung – in der vorliegenden Studie zur Anwendung von UK – relevanten Basisannahmen herauszuarbeiten (vgl. Schein,1995; Schein, 2010; Reisyan, 2013, 83). Dennoch kann eine ausreichende Anzahl von Elementen erhoben werden, um einige der entscheidenden Zusammenhänge in Organisationen transparent machen zu können (vgl. Schein, 1995, 35). Nur wenn der Untersuchungsgegenstand, hier eine Organisationskultur mit Blick auf UK in ihren verschiedenen Facetten erfasst werden kann, ist die Analyse der Wirkungen, die von einer solchen Organisationskultur in den Einrichtungen ausgehen, möglich (vgl. Nerdinger, 2007). Werther und Jacobs (2014) bekräftigen in diesem Zusammenhang, dass eine umfangreiche und fundierte Diagnose auf qualitativer und quantitativer Ebene der Ausgangspunkt jedes Kulturwandels sein sollte, um Entwicklungen von einem fundierten Ausgangspunkt aus anzustoßen (a. o. O., 58). Wenn diese Zusammenhänge erhoben worden sind, können Einschätzungen darüber gemacht werden, wie eine solche UK spezifische Kultur verändert werden kann (vgl. Schein, 2010, 92).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich im deutschen Forschungsbereich der UK in nachschulischen Lebenswelten noch keine empirischen organisationskulturanalytischen Studien finden lassen. Die Erhebung der impliziten Annahmen bzw. individuellen Haltungen bzgl. UK in den Einrichtungen fehlt. Um dieses Forschungsdesiderat zu bearbeiten, wird im Rahmen des vorliegenden Promotionsprojekts eine Analyse der Organisationskultur unter dem Fokus der Anwendung von UK für Erwachsene mit Beeinträchtigungen – exemplarisch in Wohneinrichtungen – durchgeführt. Dieses Vorgehen ermöglicht, die in den Fachdiskursen angefangene Diskussion bzgl. der Wirkmacht von Haltung und Einstellung bei Implementierungsprozessen zu erweitern und der Forderung nach einer organisationskulturellen Perspektive stärker nachzukommen.

Für die Erschließung des Forschungsfeldes wird das Organisationskulturmodell nach Schein (2010) als Analyseschema verwendet. Ziel ist es durch die Betrachtung der verschiedenen Ebenen möglichst umfassende Erkenntnisse zur Organisationskultur unter dem Fokus UK zu erheben und darzustellen.

Aus den theoretischen Ausführungen und der sich daraus ergebenden Problemstellung kann folgende Forschungsfrage abgeleitet werden:

> *Welche subjektiven Annahmen geben verschiedene Akteur:innen in Wohneinrichtungen dem Thema Unterstützte Kommunikation mit Erwachsenen mit Behinderungen auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur?*

Um die Kultur einer Organisation zu analysieren müssen nach Schein (1995; 2010) alle drei Ebenen betrachten werden, da sonst eine fundierte Analyse nicht möglich sei. Die Organisationskultur konstituiert sich durch die Zusammenschau und Wechselwirkung der verschiedenen Ebenen (vgl. Reisyan, 2013, 83). Zwar lassen sich durch z. B. organisationale Maßnahmen und Prozesse auf der strukturellen Ebene entsprechende Rahmenbedingungen verändern, doch um ein Wandel wirklich zu bewirken braucht es die Aufdeckung der individuellen Haltungsebene – sprich den Basisannahmen – aller Mitarbeitenden.
Laut Schein (1995; 2010) ermöglicht erst die Betrachtung der Basisannahmen, Widersprüche im beobachtbaren Verhalten auf den zugänglicheren Ebenen der Organisationskultur nachvollziehen zu können und sogar aufzulösen (vgl. Reisyan, 2013, 83). Daher liegt der Fokus im Rahmen des vorliegenden Erhebung auf der Analyse der UK spezifischen Basisahmen der Mitarbeitenden in den Wohneinrichtungen für Erwachsene mit Beeinträchtigung.
In diesem Rahmen sollen handlungsleitende Empfehlungen für Wohneinrichtungen für Erwachsenen mit Beeinträchtigung entwickelt werden, um perspektivisch alternative Kommunikationsmöglichkeiten gelingender in den Einrichtungen zu etablieren zu können. Dabei spielen förderliche und hinderliche Faktoren für Implementierungsprozesse eine Rolle sowie der Blick auf organisationale Maßnahmen zur Umsetzung von UK. Berücksichtigt wird hier die Sichtweise von verschiedenen Akteur:innen in den Wohneinrichtungen, um sich der Komplexität möglicher Einflussfaktoren auf die Umsetzung von UK anzunähern.

# 8 Forschungsmethodisches Vorgehen

Die Erläuterung des für die vorliegende Studie gewählten Forschungsdesigns ist Inhalt des folgenden Kapitels. Das methodische Vorgehen wird begründet dargestellt, und die einzelnen Arbeitsschritte der auswertenden Analyse werden erläutert.

## 8.1 Forschungsdesign

Aufgrund der in Kapitel 7 dargestellten Forschungslücke wurde ein exploratives Vorgehen gewählt, welches sich durch seine Eignung zur Erschließung neuer Forschungsfelder auszeichnet (vgl. Kelle, 2008, 52; Lamnek/Krell, 2016, 95). Ein solches exploratives Design wurde zur Beantwortung der Forschungsfrage in qualitativer Form realisiert. Dies liegt darin begründet, dass eine Erhebung der subjektiven Annahmen bzgl. der UK in den befragten Organisationen Ziel der Studie war. Solch subjektive Einschätzungen können besonders mittels qualitativer Forschungsmethoden gelingend erhoben werden (vgl. Kromrey, 2002, 528).
Qualitative Forschung umfasst im Verständnis der Sozialwissenschaften ein Spektrum vielfältiger Methoden und Techniken der Erhebung und Interpretation. Mit ihnen sind jeweils unterschiedliche theoretische und methodische Zugänge zur sozialen Wirklichkeit verbunden. Verbindend für alle qualitativen Methoden ist das interpretative Paradigma als Ausgangspunkt eines gegenstandsorientierten Forschungsprozesses sowie das Ziel, Phänomene zu beschreiben, zu entschlüsseln und zu deuten (ebd.).
Im Rahmen von qualitativen Forschungsprozessen haben Forschende den Anspruch, Lebenswelten aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben (vgl. Flick et al., 2015, 14). Dabei werden die individuellen Sichtweisen der Beteiligten sowie die subjektiven und sozialen Konstruktionen ihrer Welt berücksichtigt (a. o.O, 17). Durch die Erhebung der subjektiven Sichtweisen und Erfahrungswelten der Mitarbeitenden zum Thema UK im Rahmen der vorliegenden Studie soll ein interpretativer Zugang zu den subjektiven Annahmen bzgl. der UK auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur eröffnet werden (vgl. Helfferich, 2009, 21).
Da Organisationskulturen komplexe Phänomene sind, die sich nach Schein (2010) auf drei verschiedenen Ebenen beobachten und beschreiben lassen, muss sich diese Diversität auch in der Wahl der Methoden zur Erforschung von Organisationskultur widerspiegeln. Dabei müssen alle Ebenen Beachtung finden, um UK auf den unterschiedlichen Ebenen einer Organisationskultur erfassen zu können und ein möglichst vollständiges Bild organisationskultureller Zusammenhänge sichtbar werden zu lassen (vgl. Schein, 2010; Sackmann, 2007, 11, 20).
Wie bereits in dem Kapitel (s. Kap. 6) zuvor beschrieben, geht es bei der Analyse von Organisationskulturen vor allem um die impliziten, unausgesprochenen Basisannahmen (subjektive Annahmen), auf die sich das alltägliche Verhalten der Mitarbeitenden einer Organisation stützt. Nach Schein (2010) sind diese Basisannahmen der wirkliche Motor der Kultur. Aus diesem Grund bildet die Erhebung dieser Basisannahmen den Schwerpunkt der vorliegenden Studie. Ein wesentliches Merkmal dieser Basisannahmen ist, dass sie nicht bewusst sind. Selbst die Mitarbeitenden einer Organisation können ohne Hilfe die Annahmen nicht rekonstruieren, auf die sich ihr alltägliches Handeln stützt (vgl. Schein, 2010, 39). Durch den qualitativ angelegten Forschungsprozess soll zu einem besseren Verständnis der subjektiven Lebenswelten der handelnden Mitarbeitenden beigetragen werden und die zugrunde liegenden Basisannahmen zu UK sollen aufgedeckt werden. Hierfür sind Forschungsmethoden gefragt, die detaillierte und

ausführliche Beschreibungen liefern und interpretativ ausgewertet werden können (vgl. Flick et al., 2015, 14, 17).

Da die „Basisannahmen" in großen Teilen unbewusst sind, wurde zur Erhebung dieser verborgenen Annahmen in der vorliegenden Studie der verbale Zugang in Form von qualitativen Interviewgesprächen gewählt. Sie ermöglichen, Datenmaterial möglichst nah an dem subjektiven Erleben der befragten Mitarbeitenden zu gewinnen. Durch dessen Interpretation können Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden subjektiven (Basis-)Annahmen in Bezug auf UK in der Organisationskultur gezogen werden (vgl. Jetzke, 2015, 37).
Um ein vollständiges Bild von UK in ausgewählten Organisationskulturen zu erfassen und die Erkenntnisse zu den Basisannahmen anzureichern und zu untermauern, wurden zur Erfassung der Ebenen der „Symbole und Zeichen" und „Normen und Standards" qualitative und quantitative Methoden trianguliert. Diese Ebenen sind deutlich zugänglicher als die Ebene der Basisannahmen (s. Kap. 6).
Zur Erhebung der „Normen und Standards" wurden einerseits die geführten Interviews, als qualitativer Anteil der Triangulation auch in Bezug auf Aussagen zu dieser Ebene der Organisationskultur ausgewertet. Ergänzend dazu wurden andererseits organisationale Schriftstücke (z. B. Qualitätsmanagement, Leitbild, UK-Konzept) analysiert, um diese Ebene der Organisationskultur bzgl. der Verankerung von UK in einer Einrichtung vertiefter zu erheben (vgl. Kühl et al. 2009, 19). Die gewählten Dokumente auf der Ebene der „Normen und Standards" legen organisationale Abläufe fest und sind maßgeblich für das (pädagogische) Handeln der Mitarbeitenden. Daher sind sie zur Erhebung von UK auf dieser Ebene geeignet (s. Kap. 8.8.2). Die quantitative Analyse dieser Ebene konzentrierte sich auf die Nennung der Häufigkeiten von den genannten UK-spezifischen Standards in den Interviews, um die Vielfalt und Komplexität der erfassten UK-spezifischen Standards aufzuzeigen. Durch die Anzahl der Nennungen wird deutlich, wie verbreitet das Wissen um die genannten UK-Standards unter den befragten Mitarbeitenden ist und welche Relevanz ihnen zugemessen wird. Aussagen zu UK-spezifische Normen lassen sich dagegen im Rahmen der quantitativen Analyse nicht benennen, da sie schwerpunktmäßig implizites Orientierungswissen umfassen und damit kaum quantifizierbar sind (s. Kap. 6, vgl. Jetzke, 2015, 37; Schreyögg, 2016, 181).
Zur Erhebung der „Symbole und Zeichen" dienten die geführten Interviews ebenso als Grundlage der qualitativen Analyse. Um die Ebene noch differenzierter beschreiben zu können, wurden ergänzend zu den Interviewaussagen organisationale Dokumente inhaltsanalytisch ausgewertet. In der vorliegenden Studie sind dies die Homepages und Hauszeitschriften der jeweiligen Einrichtung. Sie werden bewusst von der Einrichtung zur Außendarstellung konzipiert und sind damit den von außen wahrnehmbaren Symbolen und Zeichen der Organisation zuzuordnen. Weiter lag ein Fokus auf der quantitativen Analyse der Verteilung von ausgewählten Schlüsselwörtern zu UK in den Ausgaben der Hauszeitschriften sowie auf den Homepages der Einrichtung (s. Kap. 8.2.2).

Durch die Kombination von Interview- und Dokumentenanalysen wurde für die UK-spezifische Analyse der Organisationskultur umfassendes Wissen über UK auf allen drei Ebenen erhoben. Durch die vergleichende Betrachtung von Schriftstücken und Interviewaussagen konnten zudem Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen subjektiven Wahrnehmungen und manifesten Dokumenten aufgedeckt werden.

Folgende Abb.ildung veranschaulicht das Forschungsdesign der vorliegenden Studie. Die genutzten Erhebungsmethoden werden im folgenden Kapitel differenziert erläutert und begründet.

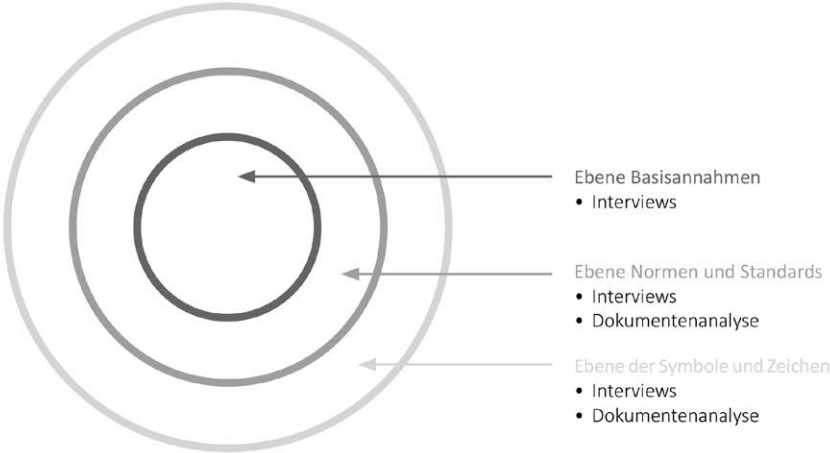



**Abb. 3:** Überblick über die eingesetzten Erhebungsmethoden für die verschiedenen Ebenen der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

## 8.2 Instrumente

Im Folgenden werden die für die Erhebungen verwendeten Instrumente Leitfadeninterview (Abschnitt 8.2.1) und Dokumentenanalyse (Abschnitt 8.2.2) detailliert vorgestellt.

### 8.2.1 Das Leitfadeninterview

Als ein wesentliches Erhebungsinstrument wurden „teilnarrative Interviews" (vgl. Helfferich, 2009, 179) gewählt, durch welche die Erhebung aller drei Ebenen der Organisationskultur ermöglicht werden konnte. Es wurden Anteile eines strukturierten Leitfadeninterviews und eines narrativen Interviews miteinander kombiniert – deshalb wird es auch „teilnarrativ" genannt (ebd.).

Der Vorteil dieser Kombination liegt darin, dass verschiedene Fragenkomplexe mit thematischen Schwerpunkten (Strukturierung) ein Fokussieren auf wesentliche inhaltliche Aspekte zur Beantwortung der Forschungsfrage gewährleisten. Gleichzeitig ermöglichen offene Fragen innerhalb dieser Fragenkomplexe, dass die Interviewpartner:innen Raum zum Erzählen (Narrationen) erhalten und so subjektive Schwerpunktsetzungen möglich werden.

Die offenen Fragen, in Form von narrativen Erzählimpulsen, sollen den Interviewpartner:innen einerseits einen Erzählraum ermöglichen, um ihre subjektiven Sichtweisen und Wahrnehmungen bzgl. der UK entfalten zu können. Diese verbalisierten Wahrnehmungen und Sichtweisen von UK wurden insb. benötigt, um in einem interpretativen Auswertungsprozess Rückschlüsse auf die zugrundeliegenden Basisannahmen ziehen zu können (vgl. Sackmann, 2007, 17; Kühl et al., 2009, 19).

Andrerseits ermöglichen die vorüberlegten Gesprächsimpulse der Fragenkomplexe die Einführung neuer Themen, sodass strukturiert in den „offenen Erzählraum" (Helfferich, 2009, 179) eingegriffen werden kann. Solche thematischen Eingriffe sind qua Forschungsinteresse dann legitimiert, wenn davon ausgegangen werden kann, dass relevante Themen nicht selbstständig durch die Interviewpartner:innen angesprochen werden (vgl. Helfferich, 2014, 566; Klemm/Liebold, 2020, 10). In der vorliegenden Studie waren das vor allem Themen zur Erhebung UK-relevanter Aspekte auf den zugänglicheren Ebenen der Organisationskultur – den Symbolen

und Zeichen sowie Normen und Standards –, um ein möglichst vollständiges Bild organisationskultureller Zusammenhänge erfassen zu können. Die konkrete Umsetzung dieser Form des Leitfadeninterviews wird nachfolgend erläutert.

**Aufbau des Leitfadeninterviews**
Das Erhebungsinstrument umfasste folgende Dokumente: den Sozialdatenbogen, den Interviewleitfaden und das Postskriptum. Die einzelnen Dokumente sind nachfolgend kurz erläutert und im Anhang einsehbar.

**Der Sozialdatenbogen**
Im Sozialdatenbogen (s. Anhang B) wurden vor dem Hauptteil des Interviews Daten zur Person (u. a. Alter, Geschlecht, berufsqualifizierender Abschluss) erfasst. Zusatzqualifikationen in den Bereichen UK und Kommunikationsförderung wurden ebenfalls abgefragt. Weiter wurden erwerbsbiografische Angaben zur Beschäftigung innerhalb der EGH generell und speziell bezogen auf die Einrichtung, in der die Interviewpartner:innen aktuell tätig sind, sowie deren aktuelle Position/Funktion erhoben. Die Erhebung dieser Daten war für die Kontextualisierung der Erzählungen von Bedeutung.

**Konstruktion und Struktur des Interviewleitfadens**
Für die Konzeption des Interviewleitfadens war maßgebend, dass er die oben genannte Kombination von Offenheit und Strukturiertheit in der Interviewführung vereint, um möglichst umfassende Erkenntnisse zu UK auf den drei Ebenen der Organisationskultur generieren zu können.
Zur Beantwortung der Forschungsfrage ließen sich die Fragen des Interviewleitfadens aus den theoretischen Grundlagen zum Thema der UK (s. Kap. 3) sowie dem oben beschrieben Verständnis und Aufbau von Organisationskultur (s. Kap. 6) begründet ableiten.

Die Fragen wurden in folgende Themenblöcke aufgeteilt (s. Anhang A):
1. Warm-up: Persönlicher Beginn in der Einrichtung und Entwicklung der Umsetzung von UK in der Einrichtung
2. Persönliches Verständnis von UK
3. Strukturelle Verankerung von UK in der Einrichtung
4. Unterstützte Kommunikation im Berufsalltag
5. Stellenwert von Unterstützter Kommunikation in der Einrichtung
6. Hemmende und förderliche Faktoren
7. Notwendige Veränderungen in der Organisation für eine angemessene Unterstützung im Bereich der UK
8. Mögliche Aufträge an andere in der Einrichtung
9. Abschluss: Wünsche für UK in der Einrichtung

Um den interviewten Personen einen größtmöglichen Raum für längere Erzählungen zu öffnen und damit genügend Erzählsequenzen zu erzeugen, die notwendig für die Aufdeckung der subjektiven Annahmen in Bezug auf UK sind, beginnen die einzelnen Themenblöcke in der vorliegenden Studie mit einem offenen narrativen Erzählimpuls bzw. -aufforderung „Erzählen Sie doch/einmal, wie…" (vgl. Helfferich, 2009, 102 ff). Die interviewte Person wird dabei aufgefordert, all das zu erzählen, was ihr zu dem Erzählimpuls einfällt (a. o. O., 566). Steuerungsfragen dienen dazu, strukturiert in die offenen Erzählraum einzugreifen (a. o. O., 105; Klemm/Liebold, 2020, 10).

Nachfolgend wird kurz skizziert, welche Themenblöcke aus dem Interviewleitfaden schwerpunktmäßig zur Erhebung welcher Ebene(n) der Organisationskultur herangezogen wurden.
Zur Erhebung der der Symbole und Zeichen wurden die interviewten Personen gebeten, die Einrichtung aus der Perspektive einer einrichtungsexternen Person zu betrachten. Dabei sollen Sie beschreiben, woran diese externe Person wahrnehmen könnte, dass die Einrichtung mit UK arbeitet (Themenblock 3).
Mit Hilfe einer vertiefenden Steuerungsfrage wurde von der Interviewerin nach der internen Sichtbarkeit und strukturellen Verankerung (z. B. nach Gremien, organisationalen Strukturen) von UK gefragt, um Hinweise zu UK-spezifischen Standards zu erheben (Themenblock 3). Die Frage zur Einschätzung des Stellenwerts von UK in der Einrichtung diente der Ermittlung von UK-spezifischen Normen (Themenblock 5). Weiterhin hatten diese Erzählaufforderungen auch den Zweck, narrative Erzählsequenzen hervorzurufen, die Rückschlüsse auf UK-spezifische Basisannahmen ermöglichen.
Um vermehrt solche relevanten Erzählsequenzen zur Erhebung der Basisannahmen zu erhalten, wurden Fragen zum persönlichen Verständnis (Themenblock 2) und zum Erleben von UK im Berufsalltag (Themenblock 4), zur Einschätzung von förderlichen und hemmenden Faktoren (Themenblock 6) sowie zu gewünschten Veränderungen und zur angemessenen Umsetzung von UK in der Einrichtung (Themenblock 7) gestellt.
In einem letzten Teil des Interviews wurden die interviewten Personen aufgefordert, von der Interviewerin vorgegebenen Personen (Bewohner:innen, Mitarbeitende im pädagogischen Wohnalltag, UK-Beauftragte:r, QM-Beauftragte:r, Geschäftsführung) Aufträge für das Thema UK in der Einrichtung zu geben (Themenblock 8). Zum Abschluss wurde die sog. „Wunschfrage" gestellt: „Wenn Sie sich drei Dinge wünschen könnten, die bzgl. der Umsetzung von UK in Ihrer Einrichtung verändert werden sollten, welche wären das?" (Themenblock 9). Durch die fiktive Auftragserteilung an verschiedene Personen der Einrichtung sowie die Wunschfrage sollten weitere Perspektiven der Befragten zur Analyse der Basisannahmen erhoben werden.

Daraus ergibt sich folgendes Schema des Leitfadens am Beispiel einer Leitfrage:

**Tab. 1:** Tabellenbaustein aus dem Interviewleitfaden

| Leitfrage/Stimulus/ Erzählaufforderung | Steuerungsfragen/ Inhaltliche Aspekte | Aufrechterhaltungsfragen |
|---|---|---|
| Erzählen Sie doch mal, wie erleben Sie in Ihrem Berufsalltag Kommunikationssituationen mit Klient:innen, die in Ihrer Lautsprache eingeschränkt sind? | • Wo ist es eher schwierig? Wo besonders gut? Wie gehen Sie damit um?<br>• Wie zeigen sich Besonderheiten der Gesprächssituation?<br>• Welche Bedarfe erleben Sie bei den Bewohner:innen und Kolleg:innen im Hinblick auf UK? | Können Sie konkrete Situationen benennen? |

Grundsätzlich wurde für jedes der geführten Interviews der gleiche Leitfaden verwendet, um durch eine einheitliche Gestaltung des Erhebungsinstruments eine Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten (vgl. Helfferich, 2014, 565). Jedoch wurde im Verlauf der Konstruktionsphase des Interviewleitfadens deutlich, dass einige wenige Anpassungen in der Formulierung der Erzählimpulse sowie Steuerungsfragen für Interviewpartner:innen der oberen und mittleren Leitungsebene (Geschäftsführung, Bereichsleitung, Abteilungs- bzw. Fachbereichsleitun-

gen) sowie für die UK-Fachkraft und den:die QM-Beauftragte:n nötig waren. Hinweise darauf ergaben sich in der Diskussion des Interviewleitfadens mit Personen, die unterschiedliche Funktionen und Positionen während ihrer Berufslaufbahn in Einrichtungen innehatten oder über Expert:innenenwissen im Bereich der Organisationsentwicklung oder der UK verfügen. Es wurde deutlich, dass die genannten Personengruppen vermutlich andere Erfahrungsräume mit UK in ihrem pädagogischen Alltag haben sowie andere Sanktionsmacht besitzen.

**Das Interviewprotokoll (Postskriptum)**
Das Interviewprotokoll (s. Anhang C) diente dazu, im Anschluss an das jeweilige Interview Vorkommnisse und Besonderheiten im Gesprächsverlauf zu notieren, die eventuell zum besseren Verständnis des Transkriptes beitragen können. Festgehalten wurden u. a. formale Angaben zum Interview wie Codenummer, Datum, Ort, Dauer und eventuell Angaben zur Kontaktaufnahme und zur Teilnahmemotivation. Die wichtigste Funktion dieses Protokolls besteht darin, Stichworte zur Interviewatmosphäre, zum Verlauf und Inhalt des Interviews, Eindrücke zum Gespräch, zur personalen Beziehung zwischen interviewender Person und Erzählperson sowie Beobachtungen und erste Überlegungen zu möglichen Interpretationsansätzen festzuhalten. Ebenso können Inhalte von Gesprächen, die möglicherweise vor oder nach der Tonaufzeichnung geführt werden, im Protokoll vermerkt werden (vgl. Helfferich, 2009, 193).

**Erprobung des Interviews**
Vor Durchführung der Erhebung im Rahmen des Promotionsprojekts fand eine Erprobung des Interviewleitfadens statt. Es wurde ein Interview mit einer Person aus einer Wohneinrichtung der EGH geführt und die Version des Leitfadens für die Mitarbeitenden genutzt. In diesem Rahmen konnte die Interviewerin die Interviewsituation für sich einüben und besonders den Leitfaden einer kritischen Prüfung unterziehen, z. B. im Hinblick auf die Abfolge der Fragen und den Umgang mit dem Leitfaden. Anmerkungen der interviewten Person zum nonverbalen Verhalten und zur Interviewführung der Interviewerin sowie technische Probleme (Aufnahmegerät, Tonaufnahme) wurden in einem Reflexionsgespräch aufgegriffen und Lösungen dafür diskutiert, um einen reibungslosen Ablauf der Interviews zu gewährleisten (vgl. Flick, 2017, 224). Aufgrund der inhaltlichen Analogie der Leitfäden für Mitarbeiter:innen, Leitungskräfte und Personen mit speziellen Beauftragungen wurde die Erprobung mit einer Personengruppe als ausreichend bewertet.

### 8.2.2 Analyse von relevanten organisationalen Dokumenten

Um die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews anzureichern und die Ebenen der „Symbole und Zeichen" und „Normen und Standards" der Organisationskultur bzgl. der Verankerung von UK in einer Einrichtung vertiefter zu erheben, wurden organisationale Dokumente der befragten Einrichtungen analysiert. Dabei unterliegen die Daten der Dokumentenanalyse weniger Fehlerquellen, da diese nicht erst von der Forscherin durch die Datenerhebung geschaffen werden müssen (vgl. Mayring, 2016, 47).
Im Rahmen der empirischen Analyse von Organisationen gewinnt die Dokumentenanalyse rund um den Prozess der internen Verschriftlichungen von Handlungsabläufen und Praktiken immer mehr an Bedeutung (vgl. Wolff, 2015, 505). Schriftstücke der Organisationen dokumentieren Ereignisse, Strukturen, Prozesse, Regeln und Vereinbarungen, welche häufig schriftlich kommuniziert werden und in vielen Fällen verbindlich sind (vgl. Kühl et al., 2009, 1; Schmidt, 2020, 2). Sie werden damit als standardisierte Artefakte bezeichnet, welche sich in dem Organisationskulturmodell nach Schein vor allem auf den Ebenen „Symbole und Zeichen" sowie „Normen und Standards" verorten lassen (vgl. Schein, 2010; Wolff, 2015, 509).

Es wurden zur Erhebung von UK auf den verschiedenen Ebenen unterschiedliche Typen von Schriftstücken hinzugezogen:
Zur Erhebung UK-spezifischer „Symbole und Zeichen" empfehlen sich Dokumente, die sich explizit an die Umwelt der Organisation richten. Hierzu gehören bspw. Werbetexte oder organisationale Dokumente, die sich meist an einen größeren Kreis von Kund:innen oder an die Öffentlichkeit wenden. Allerdings ist mit einem hohen Maß an Selektion und gesteuerter Selbstpräsentation zu rechnen, über die sich jedoch ein wichtiger Teil der Aktivitäten der Organisationen beobachten lässt (vgl. Schmidt, 2020, 4 f.). In der vorliegenden Studie werden Homepages und Hauszeitschriften der jeweiligen Einrichtung einbezogen. Sie werden bewusst von der Einrichtung zur Außendarstellung konzipiert und sind damit den von außen wahrnehmbaren Symbolen und Zeichen der Organisation zuzuordnen (s. Kap. 6).
Zur Erhebung UK-spezifischer „Normen und Standards" wurden im Rahmen der Analyse Dokumente fokussiert, die – im Gegensatz zu den Homepages und Hauszeitschriften – zumeist für die Öffentlichkeit nur bedingt zugänglich sind.

In erster Linie sind in den gewählten Dokumenten organisationale Strukturen, Handlungsabläufe sowie Prozesse der befragten Einrichtungen in Bezug auf UK festgelegt. Diese Dokumente können Hinweise auf die strukturelle Verankerung von UK geben und sind besonders zur Erhebung von UK-spezifischen Standards relevant. Sie dienen der Vorbereitung und Dokumentation von Managemententscheidungen und funktionieren damit als Steuerungsinstrumente für das Management der Einrichtung (vgl. Schmidt, 2020, 2). In der vorliegenden Studie gehörten zu diesen Dokumenten:
- Organigramm
- Qualitätsmanagement
- Fortbildungshandbuch
- UK-Konzept (Teil: strukturelle Verankerung)
- Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragten

Weiter wurden zur Erhebung UK-spezifischer Normen Dokumente gewählt, die der Beschreibung einer normativen Setzung bzgl. der UK in den befragten Einrichtungen dienten. Dazu gehören in der vorliegenden Studie die Analyse von folgenden Dokumenten:
- UK-Konzept (Teil: Grundaussagen zu UK)
- Leitbild der Einrichtungen

Diese Normen in Bezug auf UK sind formell nicht geregelt und wirken als Orientierungsmuster, die die Mitarbeitenden in mehr oder weniger breitem Umfang teilen (vgl. Schreyögg, 2016, 181) und somit in unterschiedlichem Maß das (pädagogische) Handeln der Mitarbeitenden beeinflussen können (s. Kap. 6).
Für eine Dokumentenanalyse ist es notwendig, zuvor bestimmte Kriterien bzw. Schlüsselwörter zu generieren, anhand derer diese Dokumente untersucht werden (vgl. Wolff, 2015, 15). Dieses Vorgehen wird im Kapitel 8.4.2 zur Auswertungsstrategie detaillierter erklärt. Differenzierte Ausführungen zur konkreteren Auswahl und zum Zugang zu den relevanten Dokumenten der Einrichtungen erfolgen im Kapitel 8.3.5.

## 8.3 Durchführung der Erhebung

Kennzeichnend für den vorliegenden Forschungsprozess ist die Orientierung an einem zirkulären Vorgehen. Das bedeutet, die Daten wurden schrittweise erhoben, und Entscheidungen, die den Forschungsprozess steuern, wurden an den bereits gewonnen Ergebnissen orientiert (vgl. Flick, 2017, 126 f.).

In der vorliegenden Studie wird das insb. an der schrittweisen Auswahl der Interviewpersonen in den jeweiligen Einrichtungen deutlich. Erst nach und nach wurden anhand von Organigrammen und UK-Konzept organisationale Strukturen der Einrichtungen deutlich. Zugangsmöglichkeiten zu Interviewpersonen aus den unterschiedlichen Fachbereichen des AUWs sowie des stationären Wohnens wurden durch Bereichsverantwortliche eröffnet. Es konnten etappenweise Wissensträger:innen identifiziert werden, die zur Erhebung der UK-spezifischen Basisannahmen vornehmlich geeignet erschienen. Dieses Vorgehen wird theoretisches Sampling genannt (vgl. Zierer, 2013, 52, 57).
Organisationale Dokumente wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Erhebung zur Analyse hinzugezogen. Wie bei der Auswahl der Interviewpartner:innen wurde erst im Verlauf des Forschungsprozesses erkenntlich, welche Dokumente zur Analyse der UK-spezifischen Symbole und Zeichen sowie Normen und Standards zweckmäßig erscheinen. Während der Interviewauswertung wurde die Dokumentenanalyse intensiviert und stetig um Dokumente erweitert, die die Aussagen aus den Interviews anreichern konnten sowie ermöglichten, neue Erkenntnisse zu UK auf den zugänglicheren Ebenen der Organisationskultur zu erheben.

Folgende Abbildung visualisiert das zirkuläre Vorgehen und damit die schrittweise Auswahl geeigneter Interviewpersonen unter Hinzunahme von organisationalen Dokumenten im Erhebungsprozess.

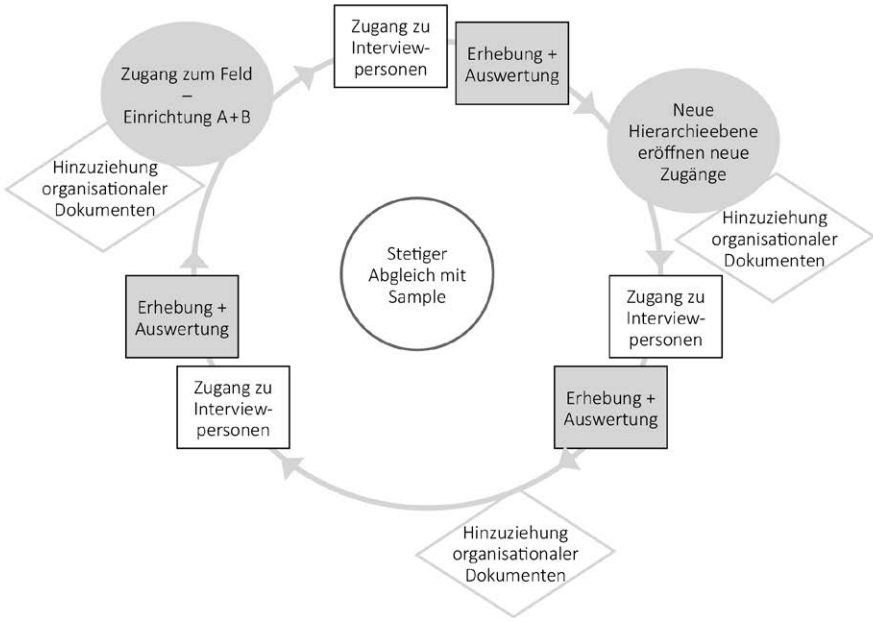



**Abb. 4:** Zirkuläres Vorgehen im Erhebungsprozess

### 8.3.1 Auswahl des Samples

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde der Fokus auf die Befragung der Mitglieder einzelner Organisationen gelegt, um möglichst tief in die organisationalen Strukturen eindringen zu können und somit umfassende Aspekte von UK auf den Ebenen der Organisationskultur erheben zu können.

**Sampling – Setting der Studie**

Aus den theoretischen Vorüberlegungen und dem dargestellten Forschungsdesiderat lässt sich die Wahl der Organisationen, in denen die Erhebung stattgefunden hat, auf Wohneinrichtungen der EGH für Erwachsene mit Behinderungen begründet (s. Kap. 7) fokussieren.

Bei den ausgewählten Wohneinrichtungen handelt es sich um sog. Komplexeinrichtungen, die Menschen mit Behinderungen nicht nur beim Wohnen, sondern auch beim Arbeiten und im alltäglichen Leben (wie z. B. Freizeit) begleiten und unterstützen. In all diesen Lebensbereichen braucht es einen flächendeckenden Einsatz von alternativen Kommunikationshilfen im Sinne der UK, um den Bewohner:innen ein Leben in Selbstbestimmung und Teilhabe zu ermöglichen. Zudem werden in diesen Einrichtungen Menschen mit verschiedensten Formen von Beeinträchtigungen begleitet. Daraus ergibt sich auch eine heterogene Zielgruppe von Menschen, die unterstützt kommunizieren und individuelle Bedarfe dbzgl. haben.

Das Wohnen stellt in den Komplexeinrichtungen einen zentralen Lebensbereich für Menschen mit Behinderungen dar, in denen die derzeitige Umsetzung alternativer Kommunikationswege im Sinne der UK noch sehr ausbaufähig ist (s. Kap. 5; 7). Dieses Forschungsdesiderat legitimiert die Eingrenzung des Untersuchungsfelds auf den Lebensbereich Wohnen.

Damit die Verankerung von UK in der Organisationskultur erhoben werden kann, scheint eine zumindest anteilige Etablierung von UK in den zu befragenden Einrichtungen eine notwendige Voraussetzung zu sein. Einschlägige Literatur zu Implementierungsversuchen von UK in Wohneinrichtungen sowie Vorgespräche mit Vertreter:innen aus Wissenschaft und Einrichtungspraxis, die Erfahrungswissen in diesem Bereich vorweisen, bestätigen diese Vermutung.

Auf Grundlage der genannten Kriterien wurde das Sample festgelegt, welches aus zwei Einrichtungen bestand, die Wohnangebote für Erwachsene bereithalten und bereits Strukturen im Bereich UK entwickelt haben. Durch bestehende Kooperationen konnten zwei Einrichtungen aus NRW für die Teilnahme gewonnen werden.

**Sampling – Interviewpersonen**

Zur Realisierung der oben beschriebenen Interviews wurden Überlegungen dazu vorgenommen, welche Personen als Wissensträger:innen im Bereich UK potentielle Interviewpartner:innen sein können. Dabei bestimmten folgende Kriterien die Auswahl der Interviewpersonen:

Ausgehend von der Grundlage, dass alle Mitarbeitenden einer Einrichtung als Kulturschaffende bezeichnet werden (s. Kap. 6), brauchte es für die vorliegende Studie eine Auswahl derer, die insb. an der Organisations- und Kulturentwicklung in Bezug auf UK in der Einrichtung beteiligt sind. Dazu können nach Schmid (2014) diejenigen gehören, die für ein Organisationsanliegen – in der vorliegenden Studie die Umsetzung von UK in der Einrichtung – verantwortlich sind und zusammenarbeiten müssen. Er begründet, dass eine gemeinsame Gestaltung solcher Lern- und Veränderungsprozesse in Einrichtungen eine relevante Grundlage für die Organisations- und Kulturentwicklung sei. Damit kamen abteilungs- und bereichsübergreifend sowie hierarchieübergreifend Personen für die Auswahl des Samples in Frage (vgl. Schmid, 2014, 22), um möglichst umfassende und vielfältige Perspektiven und Erfahrungen der Mitarbeitenden mit UK zu erheben. Es werden neben „Gleichgestellte“ (Abb. 5: horizontal) auch „Vorgesetzte“ und „Untergebene“ (Abb. 5: vertikal) zum Sample der Erhebung hinzugezogen (ebd.). Zur Identifikation entsprechender Interviewpersonen waren die jeweiligen Organigramme der Einrichtungen eine erste wichtige Entscheidungsgrundlage.

Für die vorliegende Studie bedeutet dies konkret, dass Repräsentant:innen aus verschiedenen Führungsebenen wie Geschäftsführung, Fachbereichs- und Abteilungsleitungen sowie Teamleitungen des AUW und stationären Wohnens als Interviewpersonen in den Blick genommen wur-

den. Sie müssen in der Führungskette Leistungen oder zu entwickelnde Strukturen und Prozesse in Bezug auf UK verantworten (vgl. Schmid, 2014, 23). In Ergänzung zu der Führungsebene wurden in Teilen gleichgestellte Mitarbeitende in das Sample aufgenommen. Dazu zählen die Fachkraft für UK sowie der:die Beauftragte für das Qualitätsmanagement, die ebenfalls Verantwortung für die Entwicklung UK-relevanter Strukturen und Prozesse tragen (ebd.). Im weiteren Verlauf der Erhebung wurden nach und nach „untergebene" Mitarbeitende, die in stationären Wohngruppen sowie im AUW-Bereich als Fallverantwortliche tätig waren, hinzugezogen.

Folgende Abbildung zeigt die Verortung der Interviewpartner:innen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen.

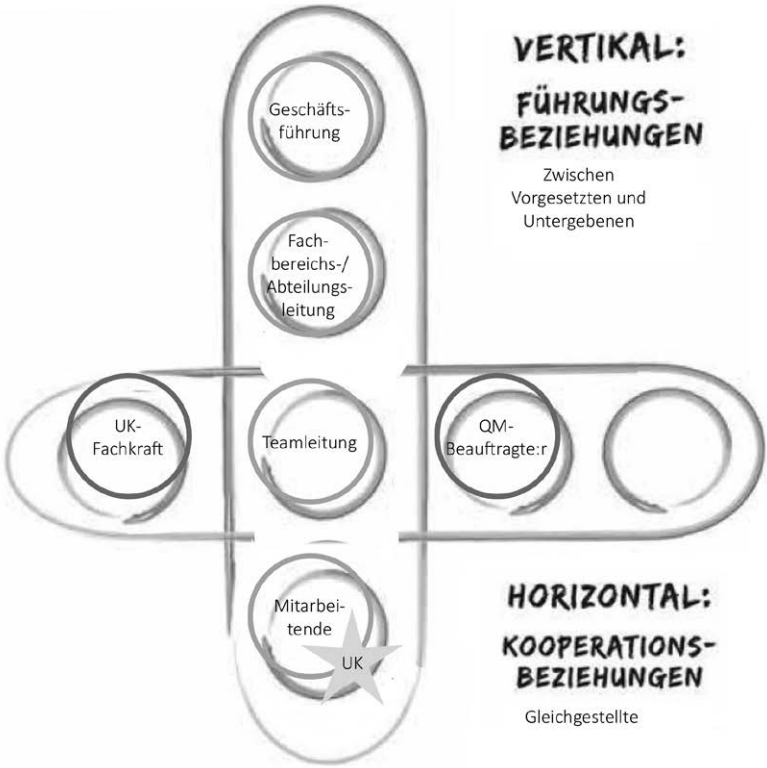



**Abb. 5:** Zusammenhang der Hierarchieebenen der Einrichtung in Anlehnung an Schmid (2014, 22)

In der Abbildung wird darüber hinaus ein zweites Kriterium zur Auswahl der Interviewpersonen deutlich: Personen mit und ohne UK-Beauftragung. Die UK-Konzeptionen der Einrichtungen gaben Auskunft über Mitarbeitende in den stationären Wohngruppen sowie über Fallverantwortliche im AUW, die für den Bereich UK verantwortlich (Abb. 5: Stern) waren – sog. UK-Beauftragte (s. Kap. 9.4.1). Auf der Grundlage der UK-Konzeptionen kann davon ausgegangen werden, dass diese Mitarbeitenden spezielles UK-Wissen mitbringen sowie in Strategien zur Implementierung von UK erprobt sind. Im Kapitel 9.4 werden diese Konzepte für UK dezidierter vorgestellt. Schmid (2014) folgend können die Perspektiven von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Umsetzungsambitionen zu einem gemeinsamen organisationalen Lernprozess beitragen (a. o. O., 23). In Bezug auf die vorliegende Studie bedeutet dies, dass Mit-

arbeitende mit und ohne UK-Beauftragungen in das Sample aufgenommen wurden, um möglichst vielfältige Perspektiven bzgl. UK zu erheben und darstellen zu können.

Im Verlauf des Erhebungsprozesses wurden damit abschließend Mitarbeitende in das Sample aufgenommen, die

- auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eingesetzt waren,
- im stationären Wohnbereich und/oder AUW-Bereich tätig waren,
- mit und ohne UK-Beauftragung verantwortet waren.

Verschiedene Kombinationen dieser Kriterien ergaben somit ein Sample von 23 interviewten Mitarbeitenden, das sich im Laufe des Forschungsprozesses entwickelt hat (s. Tabelle 2).
Leitend für die Begrenzung des Samples war das Ziel, die gleiche Anzahl an Personen mit und ohne UK-Beauftragung mit aufzunehmen sowie eine ausgeglichene Verteilung an Interviews in den Einrichtungen A und B anzustreben. Die begrenzten Ressourcen im Rahmen des Promotionsprojekts legitimieren die Begrenzung der Anzahl der Interviewpersonen zusätzlich.
Bzgl. der UK-Beauftragung ergab sich die Besonderheit, dass i. d. R. auf höheren Hierarchieebenen keine Mitarbeitenden damit verantwortet waren – außer sie waren die UK-Fachkraft oder Teil eines UK-Gremiums. Somit waren die „Untergebenen" primär die UK-Beauftragten.

Unter der Berücksichtigung der Kriterien ergab sich abschließend folgendes Sample:

**Tab. 2**: Überblick über Interviewpersonen der zwei Einrichtungen (n = 23); KUK = keine UK-Beauftragung; UK = UK-Beauftragung vorhanden; AUW = ambulant unterstütztes Wohnen; stat. Wohnen = stationäres Wohnen

| Einrichtung A | Einrichtung B |
|---|---|
| 1. Geschäftsführung | 1. Geschäftsführung |
| 2. QM-Beauftragte:r | 2. QM-Beauftragte:r |
| 3. UK-Fachkraft | 3. UK-Fachkraft |
| 4. Fachbereichsleitung AUW + stat. Wohnen (KUK) | 4. Wohnbereichsleitung |
| 5. Fachbereichsleitung AUW + stat. Wohnen (KUK) | 5. Abteilungsleitung stat. Wohnen (KUK) |
| 6. Fachbereichsleitung stationäres Wohnen (KUK, war UK) | 6. Abteilungsleitung AUW (KUK) |
| 7. Teamleitung stat. Wohnen (UK) | 7. Teamleitung stat. Wohnen (KUK) |
| 8. Teamleitung stat. Wohnen (KUK, TEACCH) | 8. Teamleitung AUW (KUK) |
| 9. Teamleitung AUW (KUK) | 9. Mitarbeitende stat. Wohnen (UK) |
| 10. Mitarbeitende stat. Wohnen (UK) | 10. Mitarbeitende stat. Wohnen (KUK) |
| 11. Mitarbeitende stat. Wohnen (KUK) | 11. Mitarbeitende AUW (KUK) |
| 12. Mitarbeitende AUW (KUK) | (Abteilungs- und Teamleitung sowie Mitarbeitende im AUW sind keine UK-Beauftragten) |
| (Fachbereichsleitungen und i. d. R. Teamleitungen sowie Mitarbeitende im AUW sind keine UK-Beauftragten) | |

### 8.3.2 Kontaktanbahnung zu den Wohneinrichtungen der Eingliederungshilfe

Die durch die zuvor beschrieben Kriterien ausgewählten Einrichtungen wurden über die Geschäftsführung schriftlich (per Mail) über das Promotionsvorhaben informiert und zur Teilnahme eingeladen. Die Zusage, bei der Erhebung teilzunehmen, erfolgte durch die Geschäftsführung – gleichzeitig Leitung der Gesamteinrichtung – per Mail. In einem anschließenden persönlichen Gespräch mit der jeweiligen Geschäftsführung und der:dem UK-Beauftragten (Einrichtung A) bzw. der Wohnbereichsleitung (Einrichtung B) wurde das konkrete Vorhaben und die geplanten Erhebungen besprochen. In diesem Gespräch wurden erste Absprachen bzgl. der Kontaktaufnahme zu potentiellen Interviewpartner:innen und des Zugangs zu Dokumenten getroffen.

### 8.3.3 Zugang zu den Interviewpartner:innen

Der Zugang zu der Geschäftsführung, dem:der QM-Beauftragen und dem:der UK-Beauftragten war in beiden Einrichtungen problemlos möglich, da diese Funktionen jeweils nur einmal in der Organisation besetzt waren und die entsprechenden Personen entweder bereits im Vorgespräch ihre Teilnahme zusagten oder im Rahmen des ersten Termins durch die Geschäftsleitung eine direkte Kontaktmöglichkeit hergestellt wurde.
Der Zugang zu den weiteren Mitarbeitenden wurde durch eine Abfrage seitens der Geschäftsführung ermöglicht. Dazu wurden zunächst die UK-Beauftragten (sofern noch nicht im ersten Termin geschehen) sowie Abteilungs- oder Fachbereichsleitungen des stationären Wohnens und des AUW kontaktiert und über das Promotionsvorhaben (Forschungsziel, Auswahlkriterien potenzieller Interviewpersonen, Interviewdauer, Datenschutz) informiert. Diese warben dann auf Leitungskonferenzen sowie per Mail für eine Teilnahme an der Befragung, sodass alle Mitarbeitenden über die Studie informiert wurden. Interessierte Mitarbeitende konnten sich entweder an ihren Vorgesetzten oder direkt an die Forscherin wenden. Aus den Rückmeldungen konnte anschließend eine Auswahl – entsprechend den vorher definierten Faktoren zur Auswahl der zu interviewenden Personen – vorgenommen werden (s. Kap. 8.3.1).

Folgende Abbildung zeigt den Zugang zu den Interviewpersonen und hat Gültigkeit für beide Einrichtungen.




**Abb. 6:** Zugang zu den Interviewpersonen in den Einrichtungen A und B

### 8.3.4 Realisierung der Interviews

**Kontaktaufnahme zu den Interviewpersonen**
Die ausgewählten Mitarbeitenden wurden per E-Mail oder Telefon kontaktiert, um einen Interviewtermin zu vereinbaren. In diesem Erstkontakt wurde über das Promotionsvorhaben sowie über das Ziel, die Dauer (ca. 60–70 min) und den Ort des Interviews informiert. Im Anschluss haben die potentiellen Teilnehmer:innen per E-Mail Informationen zum Datenschutzkonzept des Promotionsprojekts erhalten. Außerdem wurden die Interviewpersonen in dieser E-Mail über die auditive Aufnahme des Interviews, den anonymisierten Umgang mit der Verschriftlichung der Interviews sowie mit ihren personenbezogenen Daten und auf die freiwillige Einwilligung aufmerksam gemacht. Kurz vor dem vereinbarten Interviewtermin wurde die Interviewpersonen nochmal per E-Mail kontaktiert, um geeignete Räumlichkeiten in der Einrichtung für das Interview festzulegen und über Struktur und Ablauf des Interviews zu informieren.

Dazu erhielten sie folgende Auflistung:
- Begrüßung
- Unterschrift Einwilligungserklärung
- Sozialdatenbogen ausfüllen
- Interview mit folgenden Themen:
  - Persönlicher Beginn in der Einrichtung
  - Eigenes Verständnis von Unterstützter Kommunikation
  - Unterstützte Kommunikation im Berufsalltag
  - Stellenwert von Unterstützter Kommunikation in der Einrichtung
  - hemmende und förderliche Faktoren
  - notwendige Veränderungen in der Organisation für eine angemessene Unterstützung im Bereich der Unterstützten Kommunikation
  - mögliche Aufträge an andere in der Einrichtung
  - abschließende Wünsche für Unterstützte Kommunikation in der Einrichtung
- Verabschiedung; Informationen zum weiteren Ablauf

**Durchführung der Interviews und Gesprächsaufzeichnung**
Alle Interviews wurden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Einrichtung, in der die Mitarbeitenden tätig waren, durchgeführt (Büros, Beratungsräume oder Wohnbereich der Bewohner:innen). Nach einer Informations- und Aufwärmphase, in der weitere allgemeine Fragen zum Promotionsprojekt, zum Datenschutz und Verlauf der Interviews geklärt werden konnten, wurden die Interviews mit dem Einverständnis der Interviewpersonen mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Im Anschluss an das jeweilige Interview wurde von der Interviewerin zeitnah das Interviewprotokoll (Postskriptum) verfasst, um das Datenmaterial ergänzen zu können.

**Aufbereitung der Interviewdaten**
Im Anschluss an die jeweiligen Interviewgespräche wurden die Audioaufnahmen – mit Zustimmung der Befragten – von geschulten Dritten (externe Transkriptionsfirma) transkribiert und bilden damit die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung (vgl. Mayring, 2016, 89). Für die verschiedenen Transkriptionszeichen wird sich an dem Vorschlag von Dresing und Pehl (2018) orientiert, welche die Transkriptionsfirma den Transkriptionen zugrunde gelegt hat. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, wurden alle Angaben von Namen und Orten

von der Interviewerin nachträglich anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf die Personen oder Einrichtungen gezogen werden können.

### 8.3.5 Auswahl und Zugang zu den Dokumenten

Parallel zur Durchführung der Interviews wurde mit der Aufbereitung der organisationalen Dokumente begonnen. Der Zugang zu den Dokumenten realisierte sich in beiden Einrichtungen auf ähnliche Weise. Zunächst wurde ein Zugang zu den relevanten Dokumenten bei der Geschäftsleitung angefragt. Einige Dokumente konnte die Forscherin auf diesem Weg direkt erhalten. Für die weiteren Dokumente eröffnete die Geschäftsführung Kontakt zu Schlüsselpersonen (UK-Fachkraft, QM-Beauftragte:r), welche den Zugang verwalteten. In einem gemeinsamen Austauschprozess mit den Schlüsselpersonen wurden die theoretischen Vorüberlegungen zur Auswahl der Dokumente validiert, und der Zugang zu den fehlenden Dokumenten wurde ermöglicht. Die Dokumente für die Analyse lagen in unterschiedlichen Formaten – als Printmedien oder in elektronischem Format – vor. Der Zugang zu den jeweiligen Dokumenten sowie deren weitere Auswahl wird im Folgenden skizziert:

Dokumente zur Erhebung UK-spezifischer „Symbole und Zeichen“:
- Homepages
- Hauszeitschriften

Die Homepages stellen eine digital verfügbare Verschriftlichung organisational relevanter Inhalte dar und werden zur Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung genutzt. Informationen zu UK auf dieser Plattform konnten daher ohne die Mitwirkung von den Schlüsselpersonen von der Forscherin eingesehen werden.
Die Hauszeitschriften standen als Print-Ausgaben zur Verfügung oder wurden zum Teil auf der Homepage der Einrichtungen online veröffentlicht, sodass ein Zugang entweder über das Internet problemlos möglich war oder fehlende Ausgaben über die:den QM-Beauftragte:n bezogen werden konnten. Bzgl. der Auswahl der Hauszeitschriften wurden insb. Ausgaben hinzugezogen, die während der Erhebungs- und Auswertungsphasen (2018–2020) des Forschungsprozesses erschienen sind. Dieser Zeitraum wurde aufgrund von Erfahrungswissen verschiedener Personen aus Wissenschaft und Praxis gewählt. Durch die erstmalige Diskussion des Themas „Unterstützte Kommunikation in nachschulischen Lebenswelten“ auf dem Kongress der GesUK e. V. im Jahr 2015 kann zudem auch von einem Impuls für die Praxis in den nachfolgenden Jahren ausgegangen werden. Dieser könnte sich in den ausgewählten Jahrgängen der Hauszeitschriften niederschlagen. Die begrenzten Ressourcen im Rahmen des Promotionsprojekts legitimieren die Begrenzung der Anzahl analysierter Hauszeitschriften zusätzlich.

Dokumente zur Erhebung UK-spezifischer „Normen und Standards“:
- Fortbildungskonzept
- Qualitätsmanagement (QM)
- Organigramme
- Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragten
- UK-Konzept
- Leitbild

Der Zugang zum Qualitätsmanagement geschieht in den Einrichtungen über ein einrichtungsinternes Online-Portal (Intranet), das von den Schlüsselpersonen vor Ort mit begrenztem Zugang

zur Verfügung gestellt wurde. Über diesen Zugang zum Online-Portal konnten auch die weiteren relevanten Dokumente zur Analyse UK-spezifischer „Normen und Standards" eingesehen werden.

## 8.4 Auswertungsmethodik

Im folgenden Kapitel wird das Auswertungsverfahren zur Analyse der Interviews (Abschnitt 8.4.1) sowie zur Analyse der organisationalen Dokumente (Abschnitt 8.4.2) beschrieben.

### 8.4.1 Auswertungsverfahren: Interviews

Ziel der mündlichen Befragung mittels der Leitfadeninterviews war die Erhebung von subjektiven Annahmen bzgl. UK auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur. Dabei lag ein besonderes Augenmerk auf der Analyse des Kerns der Organisationskultur, der Erfassung der „Basisannahmen" bzgl. der UK. Darüber hinaus waren aber auch die Erhebung von UK-spezifischen „Normen und Standards" und „Symbolen und Zeichen" Gegenstand der Interviews und damit ein zentrales Untersuchungsziel.
Dem wesentlichen Erkenntnisinteresse der mündlichen Befragung Rechnung tragend orientiert sich die qualitative Auswertung der Interviews an der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015):
Die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zielt auf eine systematische Bearbeitung und Analyse von Kommunikationsmaterial ab. Charakteristisch für das Verfahren ist eine regelgeleitete, methodisch kontrollierte Auswertung. Dabei vermag sie größere Textmengen zu bewältigen, ohne vorschnelle Quantifizierungen vorzunehmen (vgl. Mayring, 2015, 51 ff.).
Im Zentrum der Qualitativen Inhaltsanalyse steht ein prozessual entwickeltes Kategoriensystem. „Kategoriengeleitete Textanalyse" (Mayring/Gahleitner, 2010, 295) wäre demnach ein passender Begriff, da die Kategorien induktiv aus dem Material entwickelt werden und deduktiv an das Material herangetragen werden (vgl. Mayring/Gahleitner, 2010, 295). Als größte Vorteile der Qualitativen Inhaltsanalyse sind einerseits ihr regelgeleitetes, schrittweise Vorgehen nach vorher explizierten Techniken und anderseits ihre große Flexibilität, die sich häufig in einem Wechselspiel von deduktivem und induktivem Vorgehen zeigt, anzumerken (a. o. O., 304).
Diese Merkmale Qualitativer Inhaltsanalyse legitimieren dieses Auswertungsverfahren für die vorliegende Studie, da sie strukturiert genug ist, wesentliche Inhalte, die vorher durch den Interviewleitfaden festgelegt wurden (hier insb.: Symbole und Zeichen; Normen und Standards), zu erfassen, und offen genug, um Erkenntnisse, die sich erst aus dem Material ergeben (hier insb.: UK-spezifische Basisannahmen) analysieren und erfassen zu können. Eine Auswertungsstruktur, die in dieser beschriebenen Form angelegt ist und somit eine Mischung aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung praktiziert, wird als inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse bezeichnet (vgl. Mayring, 2015, 51 ff.).

Für den ersten Entwurf des Kategoriensystems diente der Interviewleitfaden – welcher sich aus den theoretischen Vorüberlegungen ergab – als Grundlage. Aus den in allen Interviews ähnlichen Frageformulierungen wurden deduktiv Oberkategorien entwickelt und für den ersten Kodiervorgang genutzt. Es ergaben sich folgenden Oberkategorien:

**Oberkategorien des Kodierbaums zur Erfassung von UK im Alltag der Einrichtung:**
- Beginn von UK in der Einrichtung
- Symbole und Zeichen
- einrichtungsinterne UK-Strukturen

- Verständnis UK
- UK im Berufsalltag/Begegnungen
- Bedarf Mitarbeitende
- Bedarf Bewohner:innen
- selbstbestimmte Entscheidung der Bewohner:innen gegen UK
- Stellenwert UK in der Einrichtung
- hemmende/hinderliche/Einflussfaktoren/Schwierigkeiten bei der Umsetzung von UK
- Grenzen bei der Umsetzung von UK
- förderliche Einflussfaktoren auf die Umsetzung von UK
- Mitgestaltungsmöglichkeiten für Bewohner:innen
- Wissensmanagement
- gewünschte Veränderungen für eine angemessene Unterstützung bzgl. UK
- Aufträge für UK an unterschiedliche Funktionsträger

Alle per Definition den Oberkategorien entsprechenden Textbestandteile, sog. Fundstellen, werden aus dem Material systemstich extrahiert und den Oberkategorien zugeordnet (vgl. Mayring/Gahleitner, 2010, 297).
Ob ein Textbestandteil unter eine Kategorie fällt, muss jedoch nachvollziehbar begründet werden. Die Sichtung der Fundstellen orientierte sich dabei an vollständigen Sätzen der Interviewpersonen als kleinster Textbestandteil (Kodiereinheit), sowie als maximalster Textbestandteil (Kontexteinheit) ein Absatz eines Interviewtranskriptes festgelegt wurde. Die Auswertungseinheit bildeten die 23 Interviews von Anfang bis Ende der Aufnahme. Durch die Formulierung von Kodierregeln, unter Zuhilfenahme explizierter Kategoriendefinitionen, typischer Textpassagen (Ankerbeispiel) und abgrenzender Kodierregeln entstand schrittweise ein Kodiersystem, welches die Strukturierarbeit präzisiert und nachvollziehbar dokumentiert (vgl. Mayring/Gahleitner, 2010, 297). Die Kodierung wurde computergestützt unter Verwendung des Computerprogramms MAXQDA durchgeführt, das die Zuordnung großer Textmengen zu einem differenzierten Kategoriensystem ermöglichte.
Nach einem ersten Kodierdurchlauf wurden die jeweils einer Oberkategorie zugeordneten Fundstellen zunächst in ihrer inhaltlich-thematischen Breite gesichtet und in einem zweiten Schritt zu induktiv gebildeten thematischen Subkategorien geordnet und ausdifferenziert.
Weiterhin wurden Fundstellen, die durch die vorab festgelegten Oberkategorien nicht codiert werden konnten – in diesem Fall Inhalte und Themen, die die Interviewperson von sich aus benannt haben – inhaltlich geprüft und wiederum induktiv aus dem Material zu neuen Ober- und Subkategorien zusammengefasst. Das induktive Vorgehen ermöglicht eine sehr gegenstandsnahe Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen der Forscherin (vgl. Mayring, 2015, 83).
Auf diesem Weg konnten zunächst zentrale Aussagen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu UK auf den Ebenen der „Symbole und Zeichen" über die Oberkategorie *Symbole und Zeichen* sowie Aussagen über „Normen und Standards" über die Oberkategorien *einrichtungsinterne UK-Strukturen* und *Stellenwert UK in der Einrichtung* erfasst und gesichert werden. Diese werden in den Kapiteln 9.3 und 9.4 als Auswertung der jeweiligen Oberkategorie dargestellt.
Alle anderen Themenblöcke des Interviewleitfadens (Oberkategorien) dienten schwerpunktmäßig der Generierung von Textmaterial zur Erhebung der UK-spezifischen „Basisannahmen". Dafür waren Fragen notwendig, welche Textmaterial produzieren, das möglichst nah an dem subjektiven Erleben und alltäglichen Wahrnehmungen der befragten Mitarbeitenden bzgl. UK in der Einrichtung lag (vgl. Jetzke, 2015, 37). In einem zweiten Schritt der Qualitativen

Inhaltsanalyse lag demnach der Fokus auf der Analyse der UK-spezifischen Basisannahmen. Nach Schein (2010) lassen sich die Basisannahmen in fünf Grundannahmen untergliedern. Um diese in Bezug auf UK anhand der vorliegenden Transkriptionen analysieren zu können, wurde Scheins (2010) Verständnis der fünf Grundannahmen (s. Kap. 6) auf den Bereich UK übertragen. Für die Definition der Oberkategorien zu den fünf Grundannahmen wurden neben Scheins Ausführungen (2010) auch die von Ortland (2016) und Greving/Emmelmann (2019) zur Hilfe genommen. Die Autor:innen nahmen ebenfalls eine Übertragung von Scheins Verständnis der Grundannahmen auf andere Themenbereiche (sexuelle Selbstbestimmung und Freiraumkonzept) vor, welche im heilpädagogischen Feld verortet sind und damit als anschlussfähig und hilfreich für eine Übertragung auf den Themenbereich der UK erachtet wurden. Folgende Oberkategorien dienten somit zur Erfassung der UK-spezifischen Basisannahmen und waren damit Ausgangspunkt für die Kodierung.

**Oberkategorien des Kodierbaums zur Erfassung der UK-spezifischen Basisannahmen der Organisationskultur:**

- UK-spezifische Annahmen über Wahrheit und Zeit
- UK-spezifische Annahmen über die Natur menschlichen Handelns
- UK-spezifische Annahmen über die Natur des Menschen
- UK-spezifische Annahmen über die Natur sozialer Beziehungen
- UK-spezifische Annahmen über die Umwelt

Wie oben beschrieben wurden bei der Erhebung UK-spezifischer Basisannahmen ebenfalls in einem Wechselspiel von induktivem und deduktivem Vorgehen die Oberkategorien weiter ausdifferenziert sowie weitere induktive Subkategorienbildungen (in dieser Studie bezeichnet als Ausprägungen der fünf Grundannahmen) am Material vorgenommen.
Innerhalb der Pilotphase wurde das entwickelte Kategoriensystem (Kodierbaum zur Erfassung von UK im Alltag, Kodierbaum zur Erfassung der Basisannahmen) anhand von zwölf der 23 Interviewtranskripte erprobt und weiterentwickelt. Ständige Rücküberprüfungen und Ergänzungen sowie Ausdifferenzierungen erfolgten bei wiederholter Durchsicht der Transkripte, bevor das Kategoriensystem, inklusive der Definitionen, Kodierregeln und Ankerbeispiele, finalisiert werden konnte (vgl. Schmidt, 2003, 548). Im regelmäßigen Austausch mit Fachkollegen:innen wurden die Kodierbäume und die Zuordnungen der Fundstellen diskutiert, um subjektive Verzerrungen zu verringern. Mit dem „endgültigen" Kategoriensystem wurden die restlichen elf Interviewtranskripte codiert, und die Auswertung der Interviews wurde abgeschlossen. Nach Beendigung der Auswertung lagen umfassende Erkenntnisse vor, die sowohl subjektive Erfahrungs-, Handlungs-, Gefühls- und Meinungsebenen (vorrangig Basisannahmen) als auch Ebenen struktureller Rahmenbedingungen (vorrangig Symbole und Zeichen, Normen und Standards) bzgl. der UK in den Einrichtungen umfassen. Zusätzlich wurde die quantitative Verteilung von Inhalten im Kategoriensystem betrachtet. Durch diesen Analyseschritt konnten Hinweise dazu gewonnen werden, welchen Themen die Interviewpartner:innen eine besondere Bedeutung zugemessen haben.

### 8.4.2 Auswertungsverfahren: Dokumente

Zur vertiefenden Erhebung der Verankerung von UK auf den Ebenen der „Symbole und Zeichen" und „Normen und Standards" der Organisationskultur wurden die in Kapitel 8.3.5 genannten organisationalen Dokumente hinzugezogen und analysiert.

Bei der Auswertung der organisationalen Dokumente wurde eine Kombination aus qualitativer Inhaltsanalyse mit quantitativen Anteilen gewählt. Es wurden folglich Schlüsselbegriffe generiert, mit denen die Häufigkeit des Vorkommens von Themen rund UK in den Dokumenten der Einrichtungen erfasst werden konnte (vgl. Schmidt, 2020, 15).

Es ergab sich die folgende Wortliste:
- Unterstützte Kommunikation (UK)
- Kommunikation
- Symbol
- Piktogramm/Pictogramm
- Leichte Sprache
- einfache Sprache
- Gebärde

Anhand dieser Schlüsselwörter wurden die Print-Medien und die digitalisierten Dokumente computergestützt – abhängig vom Dokumenttyp unter Anwendung von MAXQDA – analysiert.
Das Vorkommen der Schlagworte wurde gezählt (quantitativer Erhebungsteil), und der Inhalt der Fundstellen wurde inhaltsanalytisch ausgewertet (qualitativer Erhebungsteil). So wurden die Inhalte zusammengefasst und zu den Aussagen aus den Interviews und somit auch den Ebenen der Organisationskultur angeordnet. Die konkrete Gestaltung der Auswertung werden an den entsprechenden Stellen der Ergebnisdarstellung differenziert dargestellt.

# 9 Ergebnisse

In diesem Kapitel erfolgt die Ergebnisdarstellung der durchgeführten Erhebungen. Einleitend wird die Struktur des Kapitels (Abschnitt 9.1) sowie die Zusammensetzung des Samples (Abschnitt 9.2) detaillierter erläutert. Weiter sind die Ergebnisse aufgeteilt anhand der Analyseteile der Ebene der „Symbole und Zeichen" (Abschnitt 9.3), der „Normen und Standards" (Abschnitt 9.4), der „Basisannahmen" (Abschnitt 9.5) und der Zusammenhänge der drei genannten Ebenen (Abschnitt 9.6).

## 9.1 Informationen zur Darstellung der Ergebnisse

Ziel der mündlichen Befragung mittels der Leitfadeninterviews war die Erhebung von subjektiven Annahmen, die verschiedene Akteur:innen einer Einrichtung bzgl. des Themas UK auf verschiedenen Ebenen der Organisationskultur deutlich machen (s. Kap. 8.2.1).
Dabei lag ein besonderes Augenmerk auf der Analyse der Basisannahmen, die Kern der Organisationskultur sind. Darüber hinaus waren aber auch die Erhebung von Aspekten der UK, die den Ebenen der Normen und Standards und der Symbole und Zeichen zuzuordnen sind, Gegenstand der Interviews und damit ein zentrales Untersuchungsziel. Es wurden die Erkenntnisse aus der mündlichen Befragung auf den Ebenen der Symbole und Zeichen und der Normen und Standrads mit Informationen aus organisationalen Dokumenten (z. B. Hauszeitschriften, Homepages, Qualitätsmanagement; s. Kap. 8.2.2) zusätzlich angereichert. Somit liegen zweierlei Quellen – Interviews und Dokumente – vor, aus denen sich folglich UK auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur abbilden lässt.

Strukturgebend für die Darstellung der Ergebnisse ist das Organisationskulturmodell nach Schein (2010). Dem Erkenntnisinteresse – UK auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur darzustellen – folgend werden die Ebenen zunächst einzeln beschrieben, sodass differenzierte Aussagen zu UK auf den Ebenen der Symbole und Zeichen, der Normen und Standards und der Basisannahmen dargestellt werden.

Jeder Ergebnisteil ist so aufgebaut, dass zunächst Informationen zu den relevanten Oberkategorien des Kodiersystems sowie zu der Auswahl der organisationalen Dokumente auf der jeweiligen Ebene dargestellt werden. Anhand von Grafiken werden sukzessive UK-Aspekte auf den Ebenen des Organisationskulturmodells zugeordnet und abgebildet. Ausgewählte Ankerzitate aus den Interviews untermauern die erhobenen UK-Aspekte und veranschaulichen ihre Vielfalt und Komplexität. Dabei wird bei der Angabe der Fundstellen der Interviews in den Klammern auf maximal zehn reduziert. Gibt es darüber hinaus weitere Fundstellen in den Interviews, wird dies mit der Angabe `weitere´ in der Klammer gekennzeichnet. Werden zur Veranschaulichung direkte Zitate verwendet, werden Aspekte, die die Einrichtung erkenntlich machen würden, durch Pseudonyme anonymisiert. Angaben in Interviews und Dokumenten, die Rückschlüsse auf eine spezifische Einrichtung zuließen, wurden pseudonymisiert. Die analysierten Dokumente sind bei der Verfasserin hinterlegt und auf Anfrage erhältlich.

Analog zum Verlauf der Kontaktanbahnungs- und Erhebungsphase werden im nachfolgenden Kapitel zunächst die Charakteristika der Einrichtungen und Interviewpersonen beschrieben. Dies waren die ersten Informationen, die der Verfasserin vorlagen und anhand derer die Erhe-

bung weiter geplant wurde. Darauffolgend werden die Erkenntnisse zu den einzelnen Ebenen der Organisationskultur unter UK-Aspekten erläutert und dargestellt.

Dabei folgt die Darstellung der Ergebnisse ebenso dieser (in dem Kapitel zum forschungsmethodischen Vorgehen bereits ausführlich beschrieben) Logik: Die Ebene der Symbole und Zeichen, als Ausdrucksmittel der Organisation und damit als der Teil, der am zugänglichsten ist, wird als Erstes dargestellt. Danach folgt die Beschreibung von UK auf der Ebene der Normen und Standards, der bedingt zugänglichen Ebene, und abschließend erfolgt die Erläuterung des Kerns der Organisationskultur, der Basisannahmen, dem verborgensten Teil der Organisationskultur.

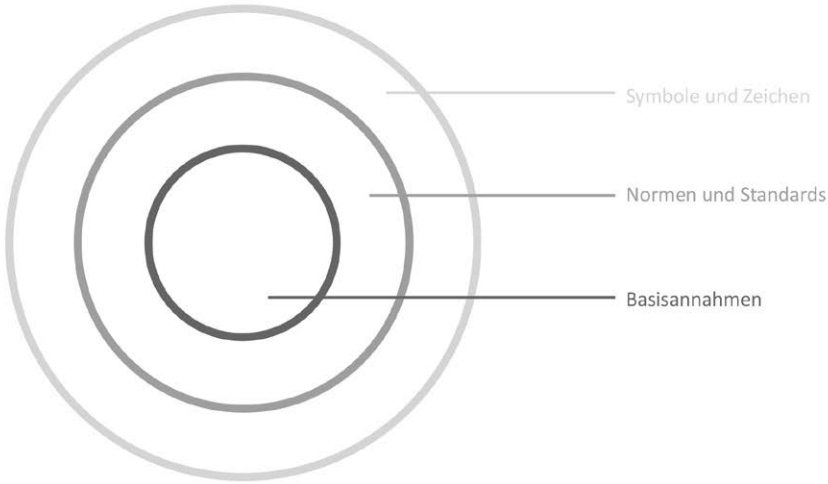



**Abb. 7:** Ebenen der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Zum Abschluss des Ergebniskapitels werden die drei Ebenen des Organisationskulturmodells nach Schein (2010) in Beziehung gesetzt, um Zusammenhänge und mögliche Diskrepanzen unter diesen auszuloten. Die Organisationskultur einer Einrichtung zeigt und konstituiert sich erst durch die Zusammenschau und Wechselwirkung dieser verschiedenen Ebenen (vgl. Schreyögg, 2016, 182 f.). Dies soll eine differenzierte Diskussion der Ergebnisse vorbereiten, die dann im nachfolgenden Kapitel erfolgt.

## 9.2 Beschreibung des Samples

**Wohneinrichtungen der Eingliederungshilfe**

Die Erhebung wurde in zwei Einrichtungen der EGH durchgeführt, die sich in NRW befinden. Die Einrichtungen stehen unter katholischer Trägerschaft, und durch den Träger werden unterschiedliche Einrichtungen und Dienstleistungen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens verantwortet. Dazu gehören u. a. Hilfen und Unterstützungen für Menschen mit Behinderungen und im Alter, welche sich z. B. im Wohn-, Arbeits- und Freizeitbereich verorten lassen. Für beide Einrichtungen ist das christliche Menschenbild die Grundlage ihrer Arbeit.

Im Lebensbereich Wohnen reicht das Angebot von stationären Spezialeinrichtungen (z. B. für Menschen mit schwerwiegenden oder seltenen Behinderungen, ältere oder psychisch erkrankte

Menschen) über stationäre Wohnstätten für Menschen mit Behinderungen bis hin zur ambulanten Unterstützung in der eigenen Wohnung (AUW).
Während in einer der beiden Einrichtungen insgesamt ca. 1120 Mitarbeitende arbeiten, zählt die andere Einrichtung ca. 1900 Personen zu ihren Mitarbeitenden. Die meisten Mitarbeitenden, die diese gerundeten Zahlen umfassen, sind angestellte Fachkräfte. Sie werden jedoch durch den Einsatz von Ehren- und Nebenamtlichen sowie Personen, die ein berufsvorbereitendes oder freiwilliges soziales Jahr absolvieren, unterstützt (vgl. Homepage der befragten Einrichtungen). Die für die Erhebung relevanten, organisationalen Rahmenbedingungen (z. B. Aufbau der Organisationsstruktur/Organigramm, Angebote, Größe) weisen annähernd gleiche Konstituenten auf, sodass auf eine detaillierte Beschreibung jeder einzelnen Einrichtung, im Sinne der Anonymisierung, verzichtet werden kann.

**Beschreibung der befragten Interviewpersonen**
Für die Befragung wurden 23 Mitarbeitende aus zwei Einrichtungen der EGH (s. Kap. 8.3.1) interviewt. Für die Auswertung liegen demnach 23 Interviewtranskripte sowie die mithilfe des Sozialdatenbogens erfassten detaillierten Informationen zu den 23 Befragten vor, die im Folgenden dargestellt werden. Es werden solche Informationen beschrieben, die für die organisationskulturelle Analyse von Bedeutung sind (wie z. B. Funktion, Wohnbereiche, UK-Beauftragung). Schon Ortland (2016, 138) hat in ihrer Erhebung festgestellt, dass die Zufriedenheit der befragten Mitarbeitenden mit der Gesamtsituation in der Einrichtung in Bezug auf die Realisierung sexueller Selbstbestimmung von Bewohner:innen nicht von personenspezifischen Merkmalen abhängt. Dieser personenunabhängige Effekt findet sich auch in der Erhebung von Fabian (1996, 152) zur Arbeitszufriedenheit bei Betreuern und Betreuerinnen von Menschen mit geistiger Behinderung. Als Konsequenz aus diesen Ergebnissen wurde gefolgert, dass Veränderungsambitionen nicht bei bestimmten Gruppen von Mitarbeitenden einer Einrichtung ansetzen müssen, die durch personenbezogene Merkmale bestimmt sind (vgl. Ortland, 2016, 138). Eine vergleichbare Schwerpunktsetzung lässt sich auch in diesem Forschungsprojekt wiederfinden. Der Fokus liegt auf der Erhebung von UK auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur, auf deren Grundlage handlungsleitende Empfehlungen zur Veränderung der Organisationskultur entstehen sollen. Die Art der Veränderung steht dabei im Fokus der konzeptionellen Weiterentwicklung, welche gleichzeitig die Relevanz und die Notwendigkeit von organisationskulturellen Analysen zur Initiierung von Veränderungsprozessen in Einrichtungen verdeutlicht (vgl. Ortland, 2016, 138). Den oben genannten Erkenntnissen von Ortland und Fabian folgend wird demnach von einer detaillierten Beschreibung des Samples Abstand genommen.

Da der Anteil der männlichen Mitarbeitenden im Bereich Wohnen in den Einrichtungen deutlich geringer ist als derjenige der Frauen, nahmen auch mehr Frauen als Männer an der Befragung teil. So ist die Geschlechterverteilung bei der Befragung mit sechs Männern (26 %) und 17 Frauen (74 %) ein Abbild der Arbeitsrealität sowohl in diesen Einrichtungen als auch annähernd in allen Einrichtungen der Behindertenhilfe, die nach Römisch (2011, 61) einen Frauenanteil von fast 70 % beim Personal haben. Auch die Studie von Ortland (2016, 32), bei der u. a. quantitativ die Geschlechterverteilung des Personals im Lebensbereich Wohnen erhoben wurde, kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Hier nahmen erwartungsgemäß mehr Frauen als Männer an der Erhebung teil, da der Anteil der männlichen Mitarbeitenden in den teilnehmen-

den Einrichtungen zwischen 7 % und 37 % – bezogen auf die Gesamtzahl der pädagogischen Mitarbeitenden im Bereich Wohnen – lag (vgl. Ortland, 2016, 32).
Neben dem Geschlecht wurde das Alter der Mitarbeitenden im Sozialdatenbogen erfasst. Es haben Mitarbeitende im Alter von 27 bis 59 Jahren an der Erhebung teilgenommen (Abb. 8). Das Durchschnittsalter betrug 49 Jahre.

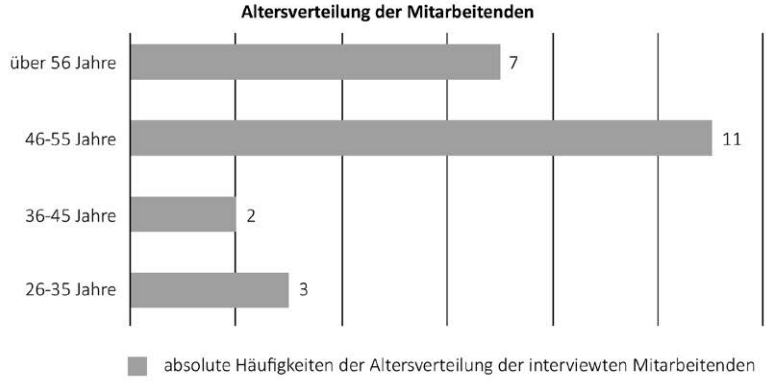



**Abb. 8:** Anteil der absoluten Häufigkeiten der gültigen Nennungen der Altersverteilung der interviewten Mitarbeitenden in 10-Jahres-Clustern (n = 23)

Aus der nachfolgenden Abbildung wird deutlich, dass die meisten – 15 der 23 Befragten – durch ein Studium ihre berufliche Qualifikation für das Handlungsfeld erlangt haben. Dabei wurde zusätzlich unterschieden zwischen der Gruppe „studierte Mitarbeitende", die allein durch ein Studium ihre berufliche Qualifikation erlangt haben, und der Gruppe „studierte Mitarbeitende mit Ausbildung", die vorab eine arbeitsfeldbezogene Ausbildung (hier Erzieher:in) absolviert haben. Unter „Mitarbeitende mit Ausbildung" wurden Mitarbeitende mit arbeitsfeldbezogenen oder arbeitsfeldnahen Ausbildungen (hier Erzieher:in, Heilerziehungspfleger:in, Familienpfleger:in) erfasst.

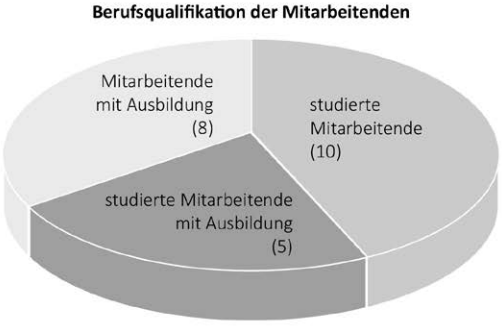



**Abb. 9:** Anteil der absoluten Häufigkeiten der gültigen Nennungen der beruflichen Qualifikationen der interviewten Mitarbeitenden (n = 23)

Von allen befragten Mitarbeitenden (n = 23) haben neun Mitarbeitende keinerlei Zusatzqualifikationen im Bereich der Kommunikationsförderung oder UK. Drei Mitarbeitende hingegen haben extern Fortbildungen mit einer Dauer von ca. ein bis zwei Jahren absolviert. Die anderen elf befragten Mitarbeitenden haben sich durch interne Fortbildungsangebote der Einrichtung im Bereich UK weiterqualifiziert.

Bzgl. der Funktionen, die die 23 befragten Mitarbeitenden in den Einrichtungen übernommen haben, waren zwei davon Geschäftsführung, zwei Qualitätsbeauftragte, zwei UK-Fachkräfte, eine Bereichsleitung, die für den gesamten Wohnbereich der Einrichtung zuständig war, fünf Fachbereichs- und Abteilungsleitungen, fünf Team- bzw. Wohngruppenleitungen, vier Mitarbeitende im stationären Wohngruppendienst sowie zwei Mitarbeitende im AUW.

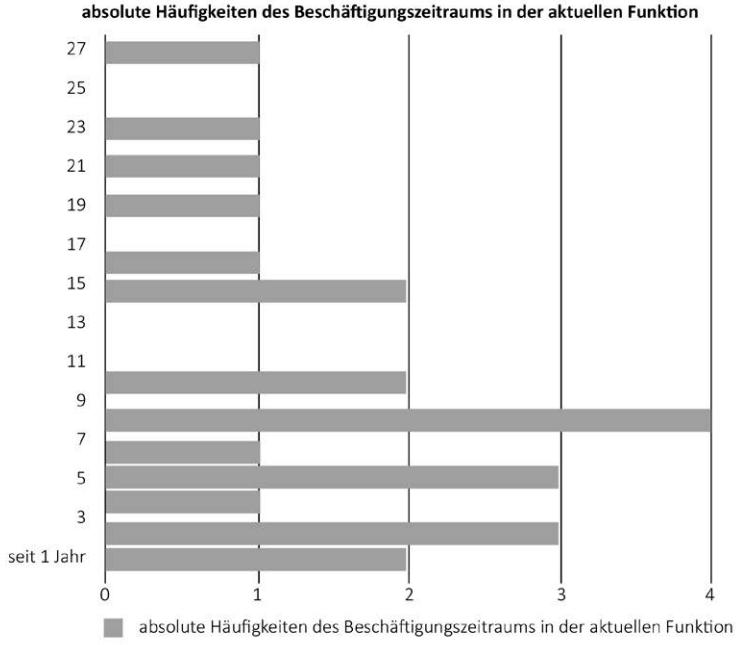



**Abb. 10:** Anteil der absoluten Häufigkeiten des Beschäftigungszeitraums in der aktuellen Funktion der interviewten Mitarbeitenden (n = 22)

Zusätzlich ist zu erwähnen, dass von den fünf Fachbereichs- bzw. Abteilungsleitungen zwei sowohl für das stationäre als auch für das AUW zuständig waren. Weitere zwei waren alleinig für den stationären Wohnbereich und eine für den Fachbereich/die Abteilung des AUWs zuständig. Die zwei UK-Fachkräfte waren für UK in der gesamten Einrichtung oder speziell für den Bereich Wohnen zuständig. Von den fünf Teamleitungen waren drei für das stationäre Wohnen und zwei für das AUW zuständig.
Die Abbildung 10 zeigt den Zeitraum, in dem die Mitarbeitenden in den jeweiligen Funktionen (zum Zeitpunkt der Erhebung) in der Einrichtung tätig waren. Festgehalten werden kann,

dass die meisten, fast zwei Drittel der Befragten (14) auf ca. ein bis acht Jahre Erfahrung in ihrer Funktion zurückgreifen können. Der Rest der befragten Mitarbeitenden (9) ist deutlich länger – 10 bis 28 Jahre – in der jeweiligen Funktion tätig. Grundsätzlich ist die Verteilung der Dauer, in der die Befragten in den aktuellen Einrichtungen arbeiten, eher breit gestreut.

Wie bereits im Kapitel „Auswahl des Samplings" erläutert war u. a. für die Beantwortung der Forschungsfrage die Verknüpfung der Funktion der Mitarbeitenden in der Einrichtung mit ihrer Tätigkeit und Beauftragung für den Bereich UK relevant. Somit wurden Mitarbeitende mit und ohne einer solchen „UK-Beauftragung" im Sampling berücksichtigt. Es ging darum, beide Perspektiven – die der Mitarbeitenden mit und ohne diese zusätzliche UK-Beauftragung – zu erheben. Wie die untenstehende Abbildung zeigt, ergab sich eine Zusammensatzung des Samplings aus fünf Mitarbeitenden mit UK-Beauftragung und 18 ohne eine solche Beauftragung. Von den fünf beauftragten Personen sind zwei für die gesamte Einrichtung oder den gesamten Wohnbereich zuständig. Die übrigen drei Mitarbeitenden sind im stationären Wohnen tätig.

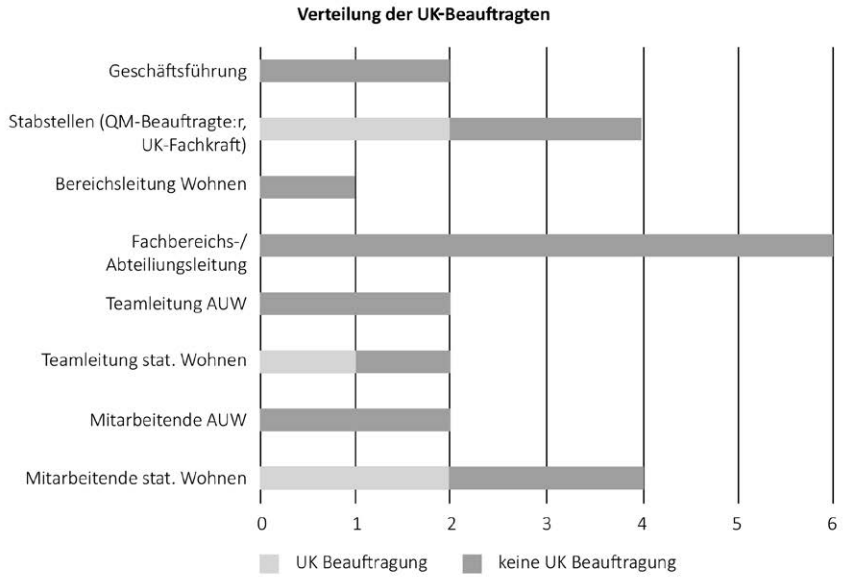



**Abb. 11:** Anteil der absoluten Häufigkeiten der gültigen Nennungen der interviewten Mitarbeitenden mit und ohne UK-Beauftragung (n = 23); AUW = ambulant unterstütztes Wohnen; stat. Wohnen = stationäres Wohnen

Die ungleichmäßige Verteilung der UK-Beauftragten lässt sich konzeptionell begründen. Auf der oberen Leitungsebenen (Geschäftsführung), auf der Ebene der mittleren Leitung (Fachbereichs-/Abteilungsleitung) sowie auf der Ebene der Teamleitungen sehen die Einrichtungen in ihrem UK-Konzept i. d. R. keine UK-Beauftragungen vor, obwohl durchaus Leitungskräfte in den sog. Steuerungsgremien für UK beteiligt sind. Ausnahme in diesem Sample bildet eine Teamleitung im stationären Wohnen. Die UK-Konzeptionen werden im Kapitel 9.4. detaillierter erläutert.

## 9.3 Ebene: Symbole und Zeichen

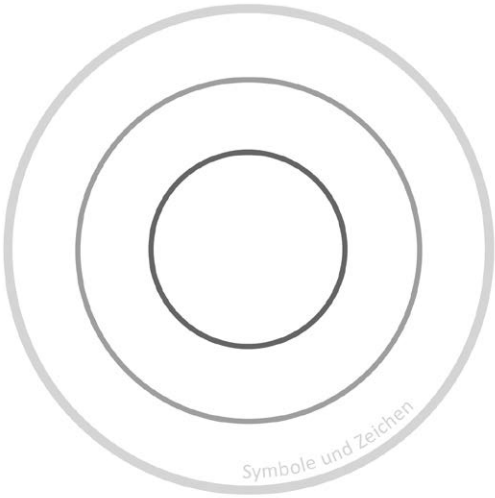



**Abb. 12:** Ebene der Symbole und Zeichen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Wie die Schale der Avocado sind die *Symbole und Zeichen* einer Organisation nach außen gut sichtbar. Es handelt sich um Charakteristika und Ausdrucksmittel (z. B. der Internetauftritt, architektonische Gestaltung der Gebäude u. a. m.), die man sehen, hören und spüren kann. Sie stellen damit den sichtbaren und den am einfachsten zugänglichen Teil der Organisationskultur dar (s. Kap. 6.2).

Die Ergebnisse auf der Ebene der Symbole und Zeichen (Schale der Avocado – in der Abb. hellgrau gekennzeichnet) werden folgend dargestellt.

Zur Erfassung der subjektiven Annahmen bzgl. der UK auf der Ebene der *Symbole und Zeichen* wurden Mitarbeitende der Einrichtung im Rahmen der Interviews gebeten, die Einrichtung aus der Perspektive einer einrichtungsexternen Person zu betrachten. Dabei sollten sie beschreiben, woran diese externe Person wahrnehmen könnte, dass die Einrichtung mit UK arbeitet.

Die genannten Aspekte der Interviewpersonen ließen sich in folgende drei Inhaltsbereiche differenzieren:

- *Allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen* sind von außen wahrnehmbare UK-Hilfsmittel/-Visualisierungsmöglichkeiten, die unabhängig von der Wohnform durch externe Personen wahrgenommen werden können und durch ihre Universalität vermitteln, dass sie für die gesamte Einrichtung gelten
- *UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen* sind von außen wahrnehmbare UK-Hilfsmittel/-Visualisierungsmöglichkeiten, die konkret in den Wohngruppen der Bewohner:innen angewendet werden.
- *UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen* sind von außen wahrnehmbare UK-Hilfsmittel/Visualisierungsmöglichkeiten, die konkret während der Fachleistungsstunden mit den Bewohner:innen (meistens in den Wohnräumen der Bewohner:innen oder bei Wohnhäusern mit mehreren Appartements in den Gemeinschaftsräumen) angewendet werden.

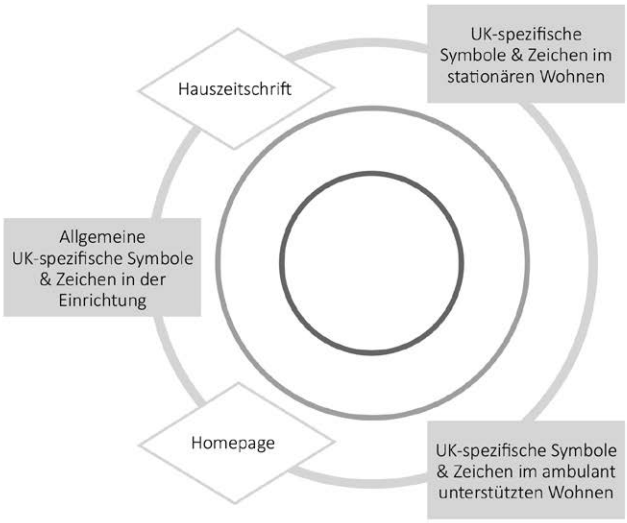



**Abb. 13:** Überblick: UK auf der Ebene der Symbole und Zeichen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Dies liegt darin begründet, dass die Interviewpersonen unterschiedliche Arbeitsbereiche vertraten, in denen sie tätig waren (s. Kap. 9.2). Befragte Mitarbeitende auf der mittleren Leitungsebene (Abteilungsleitung, Wohnbereichsleitung) waren häufig für das stationäre sowie für das AUW verantwortlich. Andere Interviewpersonen waren ausschließlich im stationären Wohngruppendienst oder im AUW tätig. UK-Beauftrage:r, QM-Beauftragte:r und Geschäftsführung konnten je nach ihren Erfahrungen in der Einrichtung und ihren Einsatzgebieten ergänzend zu den spezifischen Angaben zum stationären Wohnen und AUW über Aspekte Auskunft geben, die zentral für die gesamte Einrichtung festgelegt wurden. Die Abbildung 13 veranschaulicht die Unterteilung der UK-spezifischen Symbole und Zeichen.

Die drei Rechtecke stehen in der Abbildung für die Interviewaussagen aus den drei oben differenzierten Inhaltsbereichen:
- Allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen
- UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen
- UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen

Um die Ebene der *Symbole und Zeichen* noch differenzierter beschreiben zu können, wurden ergänzend zu den Interviewaussagen organisationale Dokumente hinzugezogen. In der vorliegenden Studie sind dies die Homepages und Hauszeitschriften der jeweiligen Einrichtung. Sie werden bewusst von der Einrichtung zur Außendarstellung konzipiert und sind damit den von außen wahrnehmbaren *Symbolen und Zeichen* der Organisation zuzuordnen. Die Abbildung 13 zeigt, welche Quellen bzw. Datentypen (Interviews und organisationale Dokumente) hinzugezogen wurden.

Die Rauten zeigen die Dokumente, die hinzugezogen wurden, um die Aussagen der Interviewpersonen zu ergänzen. Die folgenden organisationalen Dokumente werden hier unter den *Allgemeinen UK-spezifischen Symbolen und Zeichen* gefasst, da sie vielfältige Informationen über einrichtungsweite Themen beinhalten:
- Hauszeitschriften
- Homepages

### 9.3.1 Allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen der Einrichtung

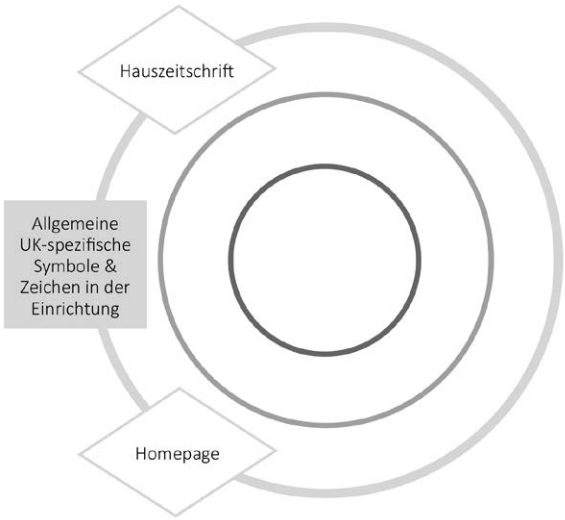



**Abb. 14:** Überblick: allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen der Einrichtung nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Im Folgenden werden die UK-spezifischen Symbole und Zeichen dargestellt, die unabhängig von der Wohnform durch externe Personen wahrgenommen werden können und UK-Hilfsmittel sowie -Visualisierungsmöglichkeiten kennzeichnen, die durch ihre Universalität vermitteln, dass sie für die gesamte Einrichtung gelten. Angereichert werden diese Aussagen durch Informationen aus den Hauszeitschriften und den Homepages.

**Ergebnisdarstellung**

Wenn es darum geht, Orientierung zu schaffen und Informationen anders als in Schriftsprache darzustellen, haben sich die Einrichtungen auf eine einheitliche Darstellung und Form der Visualisierung geeinigt. Dabei kommen Fotos, Piktogramme, Symbole, Sprechtaster, Gebärden sowie Leichte Sprache zum Einsatz. Daneben werden in allen Bereichen (z. B. Freizeit, Wohnen, Arbeit) beider Einrichtungen die überwiegend gleichen Systematiken von Piktogrammen, Symbolen und Gebärden verwendet (vgl. X15, Abs. 71).
In der folgenden Darstellung der Ergebnisse werden diese unterschiedlichen Visualisierungs- und Übersetzungsformen, welche in den befragten Einrichtungen verwendet werden, unter dem von der Verfasserin gewählten Begriff Visualisierungskonzept subsumiert und verwendet.

Von außen wahrnehmbar ist für die befragten Mitarbeitenden in erster Linie ein Leit- und Orientierungssystem auf dem Gelände der Einrichtungen. Straßennamen und Wegführungen sind bspw. mit einem entsprechenden Piktogramm ausgestattet, so ist z. B. auf dem Straßenschild des Elefantenwegs ein entsprechendes Piktogramm mit einem Elefanten abgebildet (vgl. X2, Abs. 49; X11, Abs. 43; X12, Abs. 83, 93; X15, Abs. 69; X20, Abs. 77; X21, Abs. 43, 51). Zu diesem Leit- und Orientierungssystem gehört auch die Kennzeichnung mithilfe des einheitlichen Visualisierungskonzepts. Gebäude und Räumlichkeiten sowie die unterschiedlichen Bereiche, die sich auf dem Einrichtungsgelände befinden (z. B. Arztbereich, Büros), werden so illustriert (vgl. X1, Abs. 54; X2, Abs. 49; X3, Abs. 47; X4, Abs. 41, 65; X7, Abs. 61; X9, Abs. 126, 152; X12, Abs. 73, 93; X21, Abs. 55).

> „Ja zum Beispiel bebilderte Dienstpläne, bebilderte Wochenpläne. Irgendwelche bebilderten Übersichten, die vielleicht dann schon auch Leuten, die dann mit dem Thema nichts zu tun haben irgendwo vor Augen führen können: Aha, da hat sich jemand Gedanken gemacht, wie andere was verstehen können, die nicht lesen können. So. Ich glaube, dass das schon relativ flächendeckend passiert ist. Auch Raumbeschilderungen wird man vielleicht finden. Vielleicht auch eine bebilderte Raumbeschilderung, die vielleicht anderswo nicht so üblich ist“ (X6, Abs. 50).

Informationen, die für alle Bewohner:innen relevant sind (z. B. über Angebote, Veranstaltungen, Essenspläne), werden über Aushänge an Pinnwänden, Glaskästen und Informationstafeln sowie über ein digitales barrierefreies Informationssystem (namens CABito) auf dem Einrichtungsgelände unter Berücksichtigung des standardisierten Visualisierungskonzepts zur Verfügung gestellt. Durch die Bedienung über einen Touchscreen können über den CABito umfassende Informationen abgerufen werden, die je nach Bedarf ausgewählt werden können. Darüber hinaus ermöglicht das Gerät mit seiner Höhenverstellbarkeit Bewohner:innen im Rollstuhl sowie kleinen Personen, die gewünschten Informationen am Bildschirm zu erreichen. So können sich Bewohner:innen zu jeder Zeit selbstbestimmt und einfach informieren (vgl. X3, Abs. 47,107; X6, Abs. 50; X8, Abs. 97; X9, Abs. 124; X11, Abs. 74; X12, Abs. 93; X15, Abs. 69; X16, Abs. 75; X18, Abs. 96; X20, Abs. 77 und weitere).

> „(...) wir haben am Café ein CABito hängen, also diesen Bildschirm, wo man draufklicken kann und rausfinden kann: Was kostet der Kaffee oder der Kuchen? Das sind so Sachen, wo Externe manchmal gar nicht so genau wissen, was ist es, aber so ein erstes Gefühl kriegen" (X4, Abs. 41).

In Ergänzung dazu werden Flyer und schriftliche Einladungen zu den oben genannten Aktionen und Veranstaltungen, die zum Teil auch für die Öffentlichkeit zugänglich sind (z. B. Chor und Gottesdienst), nach dem genannten Visualisierungskonzept gestaltet. Die Lieder für den Chor werden z. B. vor Ort gebärdenunterstützt (vgl. X1, Abs. 54, X2, Abs. 75; X7, Abs. 61, 63; X17, Abs. 56; X18, Abs. 110; X22, Abs. 77).
Sofern Freizeit- und Fortbildungsprogramme öffentlich für externe Personen zugänglich sind, ist laut den befragten Mitarbeitenden auch hier wahrnehmbar, dass solche Informationen für die Bewohner:innen mithilfe des Visualisierungskonzeptes aufbereitet und strukturiert sind. Dazu gehört auch, dass die Seiten stets identisch aufgebaut und strukturiert sind (vgl. X3, 13; X15, Abs. 65; X16, Abs. 39; X17, Abs. 56).

> „Also das was mittlerweile komplett auffällt ist, wenn Einladungen, oder so, an Bewohner rausgehen, wenn es irgendwelche Veranstaltungen für Bewohner sind, sind die immer Piktogramm gestützt. Also gerade in-, egal, was es ist, ob die eine Einladung zu einer Fortbildung für Klienten haben, ob die aus den Freizeitprogramm was haben, ob die, ja was auch immer. Es ist immer Piktogramm gestützt. Also da-. Ich könnte mich nicht erinnern, dass es einen Brief gab für unsere Bewohner, wo nicht irgendwelche bunten Bildchen drauf waren. Also das ist mittlerweile Standard" (X7, Abs. 63).

Als ebenso wahrnehm- und erlebbar für externe Personen benennen die Mitarbeitenden die Begegnung mit den UK-Nutzenden auf dem Gelände der Einrichtung. Einige Bewohner:innen führen ihre Kommunikationshilfen, z. B. Gebärden, Talker, Ich-Bücher[21], Piktogramm- oder Symbolsammlungen mit sich, sodass externe Besucher diese sehen und unter Umständen kennenlernen können (vgl. X1, Abs. 54; X4, Abs. 43; X16, Abs. 35; X18, Abs. 96).

21 Ich-Bücher sind mit unterschiedlichsten Informationen über den:die Bewohner:in ausgestattet und individuell visualisiert. Es handelt sich um ein sehr persönliches Kommunikationsmittel, welches die Bewohner:innen nutzen, um ihrem Gegenüber wichtige Informationen über sich mitzuteilen. Dieses Buch dient auch den Bezugspersonen in den unterschiedlichen Lebensbereichen zur Dokumentation über die vorhandenen Kommunikationsmöglichkeiten und wichtige Besonderheiten/Vorlieben des:der Bewohner:in (u. a. Birchler Hofbauer, 2015).

> „Mittlerweile sind ziemlich viele Menschen mit Talkern unterwegs und können sich damit auch teilweise mitteilen. So dass da Kommunikation möglich wird auch wenn man sich nicht kennt. Also das merke ich, wenn ich Bewohner antreffe wo ich früher eben nicht in die Kommunikation gehen konnte, die dann irgendwie ein Wort drücken oder auf irgendetwas, mit Gestik und so weiterarbeiten. Ja. Also da passiert Begegnung, Unterhaltung, also Kommunikation. Und das ist glaube ich auch für jemanden, der hier nur spazieren geht gleich ersichtlich" (X14, Abs. 30).

Beide Einrichtungen verfügen über eine einrichtungsinterne Hauszeitschrift, die in regelmäßigen Abständen (zum Teil auch über die Homepage einsehbar) veröffentlicht wird. Hier schildern die Mitarbeitenden, dass zukünftig vermehrt darauf geachtet werden soll, die Texte in einfache Sprache zu übersetzen sowie mit Fotos und Bildern zu unterstützen (vgl. X11, Abs. 43; X14, Abs. 28). Das Piktogramm oder die Gebärde des Monats stellen Beispiele dar, welche gerne in der Hauszeitschrift oder im Intranet veröffentlicht werden (vgl. X3, Abs. 57; X16, Abs. 39; X17, Abs. 64).

**Dokument – Homepages**

Der Internetauftritt sowie die Hauszeitschriften der Einrichtungen wurden im Laufe des Forschungsprozesses als geeignete Dokumente der Einrichtung identifiziert, um sich UK auf den Ebenen der Organisationskultur – hier auf der Ebene der Symbole und Zeichen – anzunähern. Dokumente, die sich wie diese explizit an die Umwelt (externe Personen wie z. B. ein größerer Kreis von Kunden, Öffentlichkeit) richten, werden in der Organisationsforschung (s. Kap. 8.3.5) als ein Medium verstanden, welches die Darstellung nach außen repräsentiert und von der Umwelt wahrgenommen werden kann. Allerdings muss hier bei der Analyse immer ein hohes Maß an Selektion und gesteuerter Selbstpräsentation mitbedacht werden. Wodurch sich aber auch die Wichtigkeit bestimmter Themen und Aktivitäten der Organisationen zeigt (vgl. Schmidt, 2020, 4 f.).

Der Fokus der Analyse der Homepages liegt demnach darauf, ob das Thema UK und seine wortverwandten Schlüsselwörter (Unterstützte Kommunikation (UK), Kommunikation, Symbol, Pictogramm/Piktogramm, Sprache, Gebärde) auf der Homepage thematisiert werden. Exemplarisch und zusammenfassend wird auf die Inhalte der entsprechenden Fundstellen eingegangen. Beide Homepages bieten die Möglichkeit, die Schrift in unterschiedlichen Größen zu verändern. Auf einer Homepage können die dargestellten Informationen zusätzlich in Leichte Sprache übersetzt werden. Auf der Homepage einer Einrichtung sind ausführliche Informationen dazu vorhanden, wie UK in der Einrichtung verankert und genutzt wird, während auf der anderen über das Thema UK und den definierten Schlüsselwörtern keine weiteren Informationen aufgezeigt werden.

Gibt man in das Suchfeld der einen einrichtungseigenen Homepage den Begriff UK ein, fächern sich vielfältige Suchergebnisse auf, die Hinweise zum Einsatz von UK geben. Alle anderen Schlüsselwörter ergeben keinerlei Fundstellen. Als erstes Suchergebnis wird die Rubrik zu UK (wird im Folgenden beschrieben) aufgezeigt. Weitere Suchergebnisse weisen z. B. auf das UK-Konzept, auf Publikationen, auf UK in der Hauszeitschrift, auf UK in Konzeptbeschreibungen anderer Bereiche (z. B. Freizeit, Wohnen) oder auf Fortbildungen zu UK hin. Die Eingabe von UK in das Suchfeld der anderen Einrichtungshomepage gibt keine differenzierten Hinweise auf Angebote der UK in der Einrichtung. Ein Suchergebnis benennt, dass in Gruppen- und auch Einzelbetreuung verschiedene Methoden der UK eingesetzt werden, ein weiteres Suchergebnis benennt in einer Stellenausschreibung für eine pädagogische Fachkraft/Betreuungsassistenz UK als Teil des Betreuungskonzepts (letzter Zugriff: 05.02.2021).

Während die Homepage der einen Einrichtung keine weiteren Informationen über das Thema UK aufzeigt, wird unter einer Rubrik der anderen Homepage der Bereich UK umfassend beschrieben und eine zentrale Ansprechperson benannt. Weiterhin ist das Verständnis von UK der Einrichtung beschrieben und die verwendeten Kommunikationshilfen werden aufgelistet. Einen Einblick in die praktische Arbeit im Bereich UK erhalten Leser:innen auf dieser Homepage durch die Möglichkeit des Downloads von beispielhaften Materialien, Erfahrungsberichten von Menschen mit Behinderungen, die vom Einsatz ihrer Kommunikationshilfen berichten, sowie zum einrichtungsinternen UK-Konzept. Besonders hervorzuheben ist ein Video auf der Homepage, in welchem der Zweck von UK in der Einrichtung erläutert wird sowie weitere Beispiele des Einsatzes der Kommunikationshilfen im Alltag in den verschiedenen Lebensbereichen (z. B. Wohnen, Werkstatt) gezeigt werden. Abschließend wird unter der Rubrik auf das interne UK-Gremium mit seinen Ansprechpersonen für die unterschiedlichen Bereiche (z. B. Wohnen, Werkstatt) verwiesen.

**Dokument – Hauszeitschriften**

Der Fokus bei der Analyse der Hauszeitschriften[22] lag auf der Recherche von Schlüsselwörtern der UK (Unterstützte Kommunikation (UK), Kommunikation, Symbol, Pictogramm/Piktogramm, Sprache, Gebärde) in Zeitschriften der Jahrgänge 2018 bis 2020. Pro Jahr erscheinen jeweils zwei Ausgaben der Hauszeitschrift (Frühjahr und Herbst), wobei im Jahr 2020 jeweils die Frühjahrsausgabe in die Erhebung miteinbezogen wurde. Somit wurden insgesamt 10 Ausgaben unter dem oben genannten Fokus analysiert.

Folgende Abbildung veranschaulicht die gesamte Verteilung der Schlüsselwörter in den gesamten Ausgaben der Hauszeitschriften beider Einrichtungen.

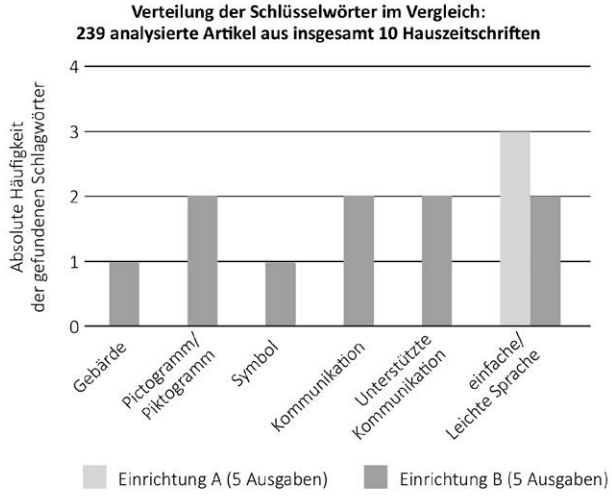



**Abb. 15:** Verteilung der Schlüsselwörter im Vergleich der Einrichtung A und B, analysierte Artikel (n = 239) in Hauszeitschriften (n = 10)

22 Die Hauszeitschriften werden aus Gründen der Pseudonymisierung nicht in der Arbeit abgebildet. Sie sind bei der Verfasserin hinterlegt und auf Anfrage erhältlich.

Um die Hauszeitschriften der zwei Einrichtungen besser einordnen und gewichten zu können, wird jeweils zu Beginn der Beschreibungen deren Umfang erläutert.

Die Hauszeitschrift der einen Einrichtung (in der Abb. 15 hellgrau gekennzeichnet) umfasst im Durchschnitt 52 Seiten und 28 Artikel pro Ausgabe. Texte bzw. Artikel, die in Leichter Sprache geschrieben sind, sind immer mit einem Hinweiszeichen für „Leichte Sprache" gekennzeichnet. Dieses Zeichen markiert jedoch nicht sicher die Prüfung durch ein Büro für Leichte Sprache.
Darüber hinaus sind fünf Artikel aus zwei Ausgaben mit Fotos, Bildern oder Piktogrammen zur Visualisierung unterstützt.
Festgehalten werden kann zudem, dass in drei von fünf analysierten Hauszeitschriften der Begriff „Leichte und einfache Sprache" genannt worden ist. In einer Ausgabe wird bspw. über die Entstehung der Zeitschrift und ihre Entwicklung bis heute berichtet. U. a. wird hier auch die Nutzung von Leichter Sprache als ein wesentlicher Entwicklungsschritt, der im Laufe der Jahre zu verzeichnen ist, erwähnt (vgl. HZ2, 10).
Alle weiteren oben genannten Schlüsselwörter sind für die gewählte Zeitspanne in den analysierten Ausgaben nicht zu verzeichnen.

Die Hauszeitschrift der anderen Einrichtung (in der Abb. 15 dunkelgrau gekennzeichnet) umfasst im Durchschnitt 20 Seiten und 20 Artikel pro Ausgabe. Grundsätzlich sind die Artikel mit Fotos und Bildern untermauert. Jedoch wurden keine Artikel oder Textpassagen in Leichte Sprache übersetzt. Dennoch lassen sich einige Hinweise zu UK finden, welche hier exemplarisch zur Ergänzung der Abbildung 15 aufgeführt werden:
Auffällig ist, dass in den fünf analysierten Ausgaben der Einrichtung eine Ausgabe durch fünf Fundstellen herausticht, während die anderen Ausgaben keine oder zwei bis maximal drei Fundstellen von den gewählten Schlüsselwörtern aufweisen. In erstgenannter Ausgabe wird UK in den unterschiedlichsten Ausprägungen thematisiert.
Das Schlagwort „Unterstützte Kommunikation" ergab zwei Treffer. Einerseits ist ein Bericht über die Bedeutung von Piktogrammen für das alltägliche Leben zu finden (vgl. HZ10,18), andrerseits wird eine Frau portraitiert, die mithilfe eines Talkers an ihrem Arbeitsplatz in der Werkstatt kommuniziert (vgl. HZ9,15).
Die Schlüsselwörter „Gebärde" und „Pictogramm/Piktogramm" sind in einem Bericht zu verzeichnen, welcher davon berichtet, wie ein Mädchen mit einer traumatischen Fluchterfahrung durch Hilfsmittel der UK – Piktogramme und Gebärden – seine Lautsprache, die es bei der Aufnahme in die Einrichtung nicht verwendete, wieder zu nutzen begann (vgl. HZ9, 8).
Das Schlagwort „Symbol" wurde in Kombination mit dem Begriff „Piktogramm" in einem Artikel erwähnt. Es wird von einer Projektgruppe berichtet, die Hilfsmittel der UK für ihre Sitzungen nutzt (vgl. HZ7,3).
Der Begriff „Piktogramm" in Kombination mit dem Begriff „Leichte Sprache" ist wie folgt in einer Ausgabe zu verzeichnen: Es wird von einem Kalender des Kirchenjahres berichtet, der für die Nutzung in der Einrichtung mit spezieller Farbgebung, Übersetzungen in Leichter Sprache, Bildern und Piktogrammen versehen wird (vgl. HZ8, 10).

Es lässt sich abschließend feststellen, dass die im Diagramm hellgrau gekennzeichnete Hauszeitschrift, obwohl sie in der Anzahl der Seiten und Artikel deutlich die Hauszeitschrift der dunkelgrau gekennzeichneten Einrichtung übertrifft, deutlich weniger Themen der UK aufweist. Jene fokussiert lediglich den Themenbereich der Leichten und einfachen Sprache, während erstere vielfältige Hinweise auf das Themenfeld der UK beinhaltet.

Anhand der folgenden Abbildung werden noch einmal die Erkenntnisse aus den Interviews detailliert aufgezeigt, um damit die *Allgemeinen UK-spezifischen Symbole und Zeichen* der Einrichtungen zu verdeutlichen. Auf die Darstellung der Erkenntnisse aus der Analyse der Hauszeitschriften und der Homepages wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit bewusst verzichtet.

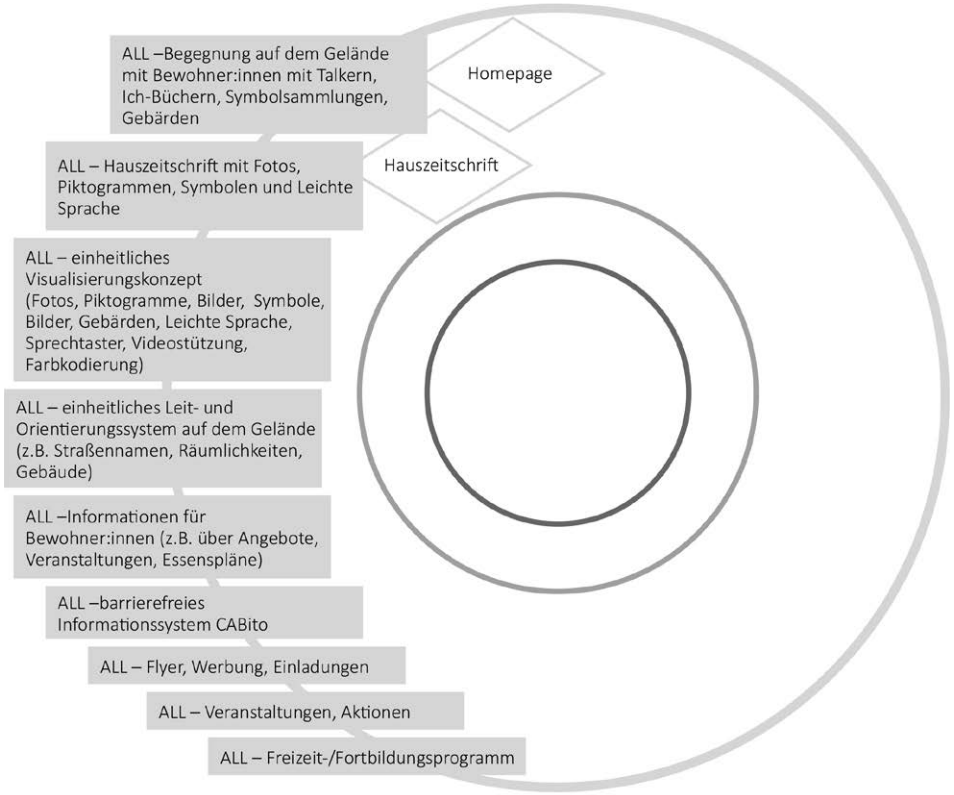



**Abb. 16:** Detaillierte Darstellung: allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen der Einrichtungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

### 9.3.2 UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen

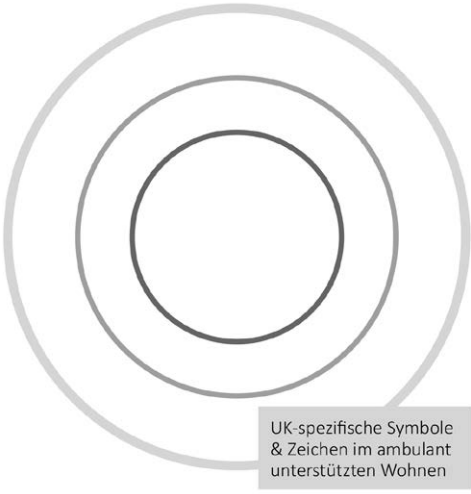



**Abb. 17:** Überblick: UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Im Folgenden liegt nun der Fokus auf die Darstellung der UK-spezifischen Symbole und Zeichen im AUW – sie sind in der Abbildung als Rechteck gekennzeichnet. Die Aussagen der Befragten zu den UK-spezifischen Symbolen und Zeichen im AUW beziehen sich auf UK-Hilfsmittel, welche in den Wohnräumen oder Fluren, die z. B. durch Bewohner:innen im Alltag oder im Rahmen der Fachleistungsstunden genutzt werden und so von einem externen Besucher wahrgenommen werden könnten.

**Ergebnisdarstellung**

Sind die Mitarbeitenden in den eigenen Wohnräumen mit den Bewohner:innen, insb. im Rahmen der Fachleistungsstunden, benennen sie als beobachtbare UK-Hilfsmittel visualisierte persönliche Kalender, Zeit-, Tages- oder Wochenpläne zur individuellen Orientierung, damit z. B. Termine mit Betreuer:innen eingehalten werden oder Freizeitaktionen geplant werden können. Dazu werden zum einen individuelle Zeichen und Fotos der Bewohner:innen und zum anderen die standardisierten Piktogramme und Symbole des Visualisierungskonzepts der Einrichtung genutzt (vgl. X2, Abs. 83; X5, Abs. 52; X8, Abs. 65; X15, Abs. 41,53; X20, Abs. 91). Ebenso werden Haushaltspläne für anstehende Aufgaben (z. B. zum Einkaufen) mit Fotos von den zu besorgenden Gegenständen angefertigt, sodass auch ein selbstständiges Einkaufen für die Bewohner:innen ohne Schriftsprache und Lesekompetenzen möglich ist (vgl. X8, Abs. 67).
Was oben zunächst im individuellen Setting genannt wird, lässt sich insb. auch bei der Visualisierung für ein gesamtes Wohnhaus für Bewohner:innen wiedererkennen. In einem Wohnhaus sind mehrere Apartments in einem Haus zusammengeschlossen. Hier stehen Gemeinschafträume (z. B. Küche, Ess- und Wohnzimmer, Hausflur) allen Bewohner:innen zur Verfügung. Diese Räumlichkeiten werden mithilfe von Piktogrammen/Pictogrammen, Symbolen und Fotos zur Orientierung gekennzeichnet. Die Pinnwände in den Gemeinschaftsräumen werden dafür genutzt, Informationen, die alle Bewohner:innen des Hauses betreffen, bekannt zu geben (vgl. X8, Abs. 56, 65, 81; X15, Abs. 63).

> „Das ist halt immer mehr ausgereifter und für hier ist es so von wegen auch letzten Endes hier zum Beispiel wir dieses Whiteboard haben, wo dann die Pläne für das Wochenende angebracht werden oder die Zeiten dran stehen. Aber wir wissen auch, dass jeder Betreute, der hier wohnt, diese Zeiten erkennen kann" (X8, Abs. 65).

Je nach Bedarf der Bewohner:innen werden auch einzelne Haushaltsgegenstände (z. B. Waschmaschine, Küchengeräte) der Privat- und Gemeinschaftsräume mit Visualisierungen ausgestattet (vgl. X8, Abs. 73).

Eine Gesamteinschätzung zu UK im AUW – mit der dieser Ergebnisteil abschließt – gibt eine:r der Befragten:

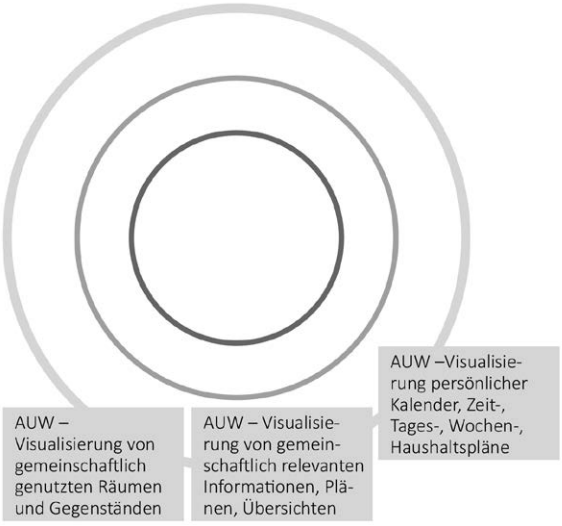



**Abb. 18:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

„Da finden Sie die unterstützte Kommunikation deutlich, deutlich, deutlich geringer. In den Wohnungen selber eher nicht. Da kann es schon so sein, dass, wenn im Kontakt mit dem Bewohner zum Beispiel so die Frage ansteht „Was möchtest du für deine Zukunft erreichen?", dass es da hilfreich ist mit, ich sage mal einem Ich-Buch zu arbeiten, was mit entsprechenden Fotos und Piktogrammen arbeitet. Oder in bestimmten Settings, denn dann wirklich auch nochmal mit einfacheren Mittel gearbeitet wird. Aber da finden sie das nicht so ausgeprägt" (X2, Abs. 47).

In der nebenstehenden Abbildung sind die Interviewaussagen zu den Symbolen und Zeichen im AUW visualisiert.

### 9.3.3 UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen

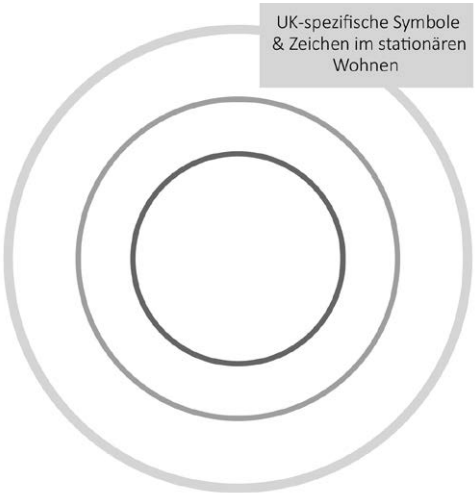



**Abb. 19:** Überblick: UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Im Folgenden werden die Erkenntnisse zu UK-spezifischen Symbolen und Zeichen im stationären Wohnen dargestellt – sie sind in der Abbildung als Rechteck gekennzeichnet. Im stationären Wohnen beziehen sich die UK-spezifischen Symbole und Zeichen auf die UK-Hilfsmittel, welche in der Wohngruppe, z. B. durch die Bewohner:innen und Mitarbeitenden, gemeinsam genutzt werden und so von einem externen Besucher wahrgenommen werden könnte. Dabei lassen sich diese einteilen in personenbezogene/individuelle UK-Hilfsmittel und in solche, die für das gemeinsame Leben in der Wohngruppe unterstützend wirken.

**Ergebnisdarstellung**
Grundsätzlich wird im stationären Wohnen darauf geachtet, dass sich die Gestaltung der UK-Hilfsmittel in den einzelnen Wohngruppen und -häusern an dem standardisierten Visualisierungskonzept (s. Kap. 9.3.1) der Einrichtung orientiert (vgl. X10, Abs. 43, X13, Abs. 33). Besonders betrifft dies diejenigen Hilfsmittel, welche für die gesamte Wohngruppe von Bedeutung sind. Bei personenbezogenen/individuellen UK-Hilfsmitteln kann von diesem Visualisierungskonzept abgewichen werden.

> „(...) Es ist auch einrichtungsweit so eingeführt, dass jede Wohngruppe auch einheitlich macht. Dass sich das immer wieder findet (..) wiederentdeckt (...)" (X13, Abs. 33).

In welcher Form sich dies zeigt, wird im Folgenden detaillierter erläutert. Das einheitliche Visualisierungskonzept wird für die Darstellung von Übersichten, Informationskalendern, Plänen und Einladungen, die für alle Bewohner:innen relevant sind, genutzt (vgl. X1, Abs. 54; X2, Abs. 41, 61; X4, Abs. 41; X6, Abs. 48; X7, Abs. 47; X13, Abs. 41; X10, Abs. 41; X14, Abs. 30; X18, Abs. 100; X19, Abs. 55 und weitere).

> „Also wenn er [Ergänzung Verfasserin: „externe Person"] in das ... käme, dann würde er merken, an jeder Bürotür ist, klebt ein Foto. Wenn er an das schwarze Brett guckt, dann würde er einen Speiseplan sehen, der mit Symbolen und Bildern unterlegt ist. Wenn er auf den Gottesdienst-Plan guckt, wird er da sowas finden. Wenn er in eine Wohngruppe kommt, wird er sehen, dass der Dienstplan aushängt mit Fotos der Mitarbeiter. Wenn er in ein Bewohnerzimmer kommt, wird er auch wahrscheinlich häufig einen Wochenplan finden, in der sozusagen ohne Sprache, ohne Schriftsprache für den Betreuten Orientierung ermöglicht wird. Welcher Tag ist heute? Was ist heute dran? Was kommt morgen, was kommt übermorgen? Was war gestern? Das sind so die augenscheinlichsten Dinge" (X16, Abs. , 35).

Die visualisierten Kalender werden u. a. auch dafür verwendet, gemeinsame Aktionen (z. B. Freizeitaktivitäten wie die Disko) oder Alltagsaktivitäten (z. B. einkaufen) zu planen und somit eine zeitliche Orientierung zu bieten (vgl. X1, Abs. 54; X2, Abs. 41, X10, Abs. 43; X16, Abs. 35; X19, Abs. 45; X22, Abs. 71). Sie werden häufig (insb. bei sich wöchentlich ändernden Terminen) gemeinsam mit den Bewohner:innen erneuert (vgl. X23, Abs. 43). Auch die gemeinsame Planung von Gruppenaktivitäten wird mit Hilfsmitteln der UK realisiert, um allen eine gut informierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen (vgl. X19, Abs. 45).

Das Visualisierungskonzept der Einrichtungen wird u. a. auch für die gemeinsam genutzten Räumlichkeiten und deren Gegenstände sowie für die Kennzeichnung der privaten Zimmer und für persönlichen Fächer/Ablageorte innerhalb der Gemeinschaftsräume verwendet (vgl. X1, Abs. 54; X2, Abs. 41; X3, Abs. 39; X4, Abs. 41; X7, Abs. 45; X9, Abs. 154; X15, Abs. 69; X22, Abs. 75; X23, Abs. 49). Je nach Bedarf der Wohngruppe werden die Informationen der Pläne oder die Räumlichkeiten auch mit Sprechtastern (sog. Big Points) (vgl. X22, Abs. 71; X14, Abs. 30). Gebärden verwenden die Mitarbeitenden auch im Wohngruppenalltag, um die gesprochene Alltagskommunikation zu begleiten und zu unterstützten (vgl. X7, Abs. 47, 71).

> „Oder auch in einer meiner Wohngruppen, das war für mich tatsächlich auch neu, der Dienstplan nicht visuell gestaltet ist, sondern mit so Big Points, wo dann drauf gesprochen ist, welcher Mitarbeiter im Dienst ist. (...) Das ist glaube ich so das Erste was einem, wenn man auf die Wohngruppe geht, so ins Auge schießt an unterstützter Kommunikation" (X14, Abs. 30).

Die Unterstützung der Informationen mit Gerüchen, um sicherzustellen, dass z. B. auch Menschen mit einer Sehbehinderung oder mit komplexen Behinderungen die Möglichkeit haben, sich zu orientieren (vgl. vgl. X1, Abs. 54; X7, Abs. 41; X14, Abs. 30) wird bspw. wie folgt umgesetzt:

> „dass man unterschiedliche Wochentage, Wochenende und Arbeitswoche mit bestimmten Düften belegt. Oder mit einer Glocke, dass man sagt heute ist Sonntag, da läuten gleich die Kirchenglocken" (X4, Abs. 39).

Bei der individuellen Unterstützung einzelner Bewohner:innen mit Blick auf die Alltagskommunikation beschreiben die Mitarbeitenden auch hier das gleiche Visualisierungskonzept wie in Kapitel 9.3.1 dargestellt (vgl. X9, Abs. 200, 202; X13, Abs. 35; X16, Abs. 35). Jedoch werden in den privaten Räumen der Bewohner:innen zum Teil auch individuell erlernte Gebärden und konkret wahrnehmbare Gegenstände dafür genutzt, um über relevante Themen und Informationen zu kommunizieren (vgl. X7, Abs. 47).

> „Oder wir haben zum Beispiel auf der E-Gruppe haben wir auch mit Gegenständen gearbeitet, also der Name, der hatte so ein Lieblingskissen und das hat der immer mitgenommen zur Werkstatt. Also wir haben das so gemacht, wir haben das dann auf den, auf seinen Schoß gelegt und dann hat er das auch immer wieder mitgenommen. Und wenn wir so, dann wusste er also, wenn das Kissen auf dem Bauch war, es geht zur Werkstatt und dann die Werkstatt sagt ihm das auch, es geht zur Gruppe. Wenn es zum Beispiel nicht auf dem Bauch war, dann haben wir ein anderes Symbol gehabt oder so wie Spazierengehen, also er wusste ganz genau, da mit dem Kissen geht es zur Werkstatt, solche Sachen halt" (X9, Abs. 152).

Für die zeitliche Orientierung bestimmter Aktionen oder Aufgaben werden Timer verwendet, mit deren Hilfe Zeiträume visuell dargestellt und deren Ende durch einen Signalton angezeigt werden können. Auf diese Weise kann eine herkömmliche Uhr mit ihren komplexen Anzeigen ersetzt werden. Für Bewohner:innen, die Schwierigkeiten bei der Strukturierung ihres Alltags haben, ist das eine wichtige Unterstützung, um ihren persönlichen Tagesplan für z. B. Arbeits- und Freiphasen sowie Mahlzeiten nachvollziehen zu können (vgl. X19, Abs. 45).

Viele der Bewohner:innen nutzen sog. Ich-Bücher im Wohngruppenalltag. Diese Ich-Bücher sind mit unterschiedlichsten Informationen über den Bewohner oder die Bewohnerin ausgestattet und individuell visualisiert (vgl. X14, Abs. 30):

> „Also es gibt zum Beispiel Ich Bücher für unterschiedliche Bewohner in unterschiedlichster Form. Entweder mit Bildern und ihren Ausdrücken beziehungsweise ihrer eingeschränkten Sprache, wie die Menschen zum Beispiel das Wort Milch aussprechen. Mit einem Bild von der Bewohnerin mit Milch gemeinsam. Oder bis hin zu Gebärden, die Bewohner hier selber für sich entwickelt haben. Also die keine offizielle Gebärden sind. Aber als Verständnis für den Anderen" (X14, Abs. 30).

In der folgenden Abbildung sind die Erkenntnisse aus den Interviews zu den UK-spezifischen Symbolen und Zeichen im stationären Wohnen veranschaulicht.

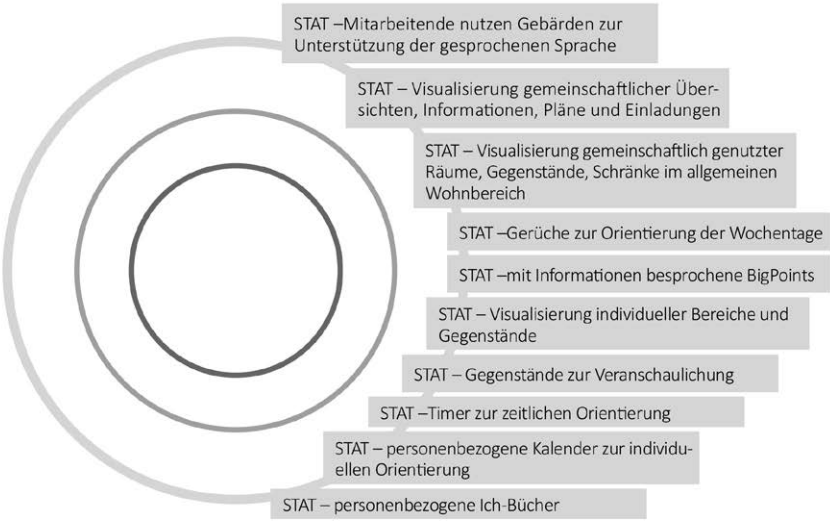



**Abb. 20:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

### 9.3.4 Zwischenfazit

Die nun folgende Abbildung führt die bis hierhin erläuterten UK-spezifischen Symbole und Zeichen aus den oben genannten drei Bereichen zusammen.

- Links in der Abbildung sind die *Allgemeinen UK-spezifischen Symbole und Zeichen* aufgeführt, wozu ebenfalls die Dokumente *Homepages* und *Hauszeitschriften* zählen.
- Auf der rechten Seite in der Abbildung befinden sich die *UK-spezifischen Symbole und Zeichen des stationären Wohnens,* die in gemeinschaftlich genutzte UK-Hilfsmittel und individuelle Formen der UK unterteilt sind.
- Unten in der Abbildung sind *UK-spezifische Symbole und Zeichen im AUW* verortet. Auch hier wird unterschieden in allgemeingebräuchliche und individuell genutzte UK-Hilfsmittel.

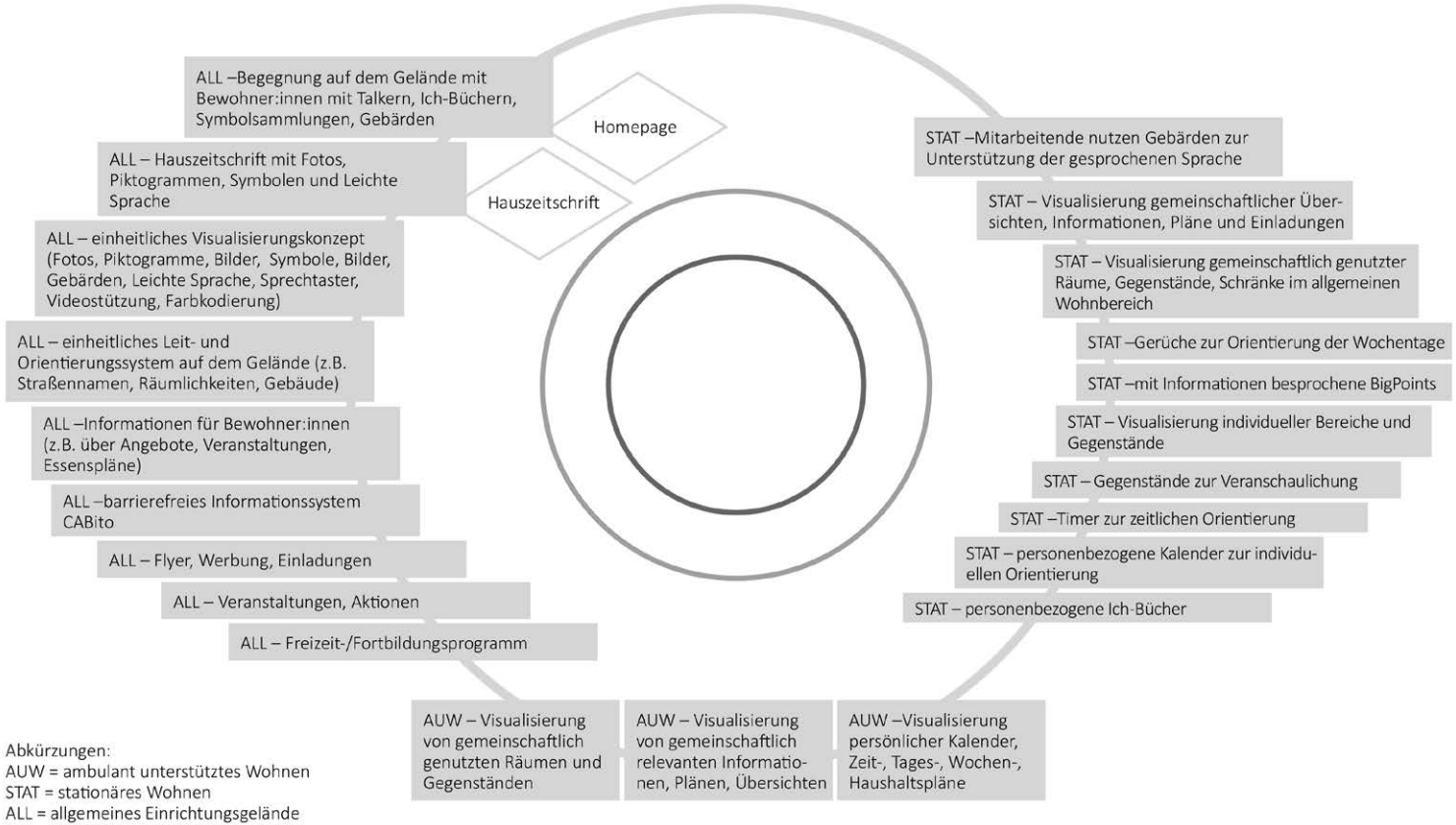



**Abb. 21:** Detaillierte Darstellung: UK auf der Ebene der Symbole und Zeichen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Auf der Grundlage der dargelegten UK-spezifischen Symbole und Zeichen können erste Hinweise abgeleitet werden, welche „Normen und Standards" sich hinter diesen formulierten Beobachtungen verbergen könnten. „Symbole und Zeichen" haben die Aufgabe, die unzugänglicheren und schwerer zu erfassenden Teile der Organisationskultur – „Normen und Standards" sowie „Basisannahmen" – nach innen und außen zu kommunizieren (vgl. Schreyögg/Koch, 2014, 254). Z. B. könnte die umfassende Erläuterung der befragten Personen zu unterschiedlichen Visualisierungs- und Darstellungsformen (von der Verfasserin unter einem Visualisierungskonzept der Einrichtung zusammengefasst), von Informationen, Sachverhalten sowie von Orientierungshilfen mit Hilfe der UK auf einen hohen Stellenwert verweisen, den die befragten Personen der Einrichtungen dem Thema auf der Ebene der „Symbole und Zeichen" geben. Dieses Vorgehen der Darstellung von Informationen benennen die Befragten für Bereiche, die die Gesamteinrichtung betreffen (z. B. Einrichtungsgelände), für den Bereich des stationären Wohnens sowie für den – zwar deutlich eingeschränkter als im stationären Wohnen – Bereich des AUWs. Weiter wird die Übersetzungsform in Leichte Sprache bei der Gestaltung der Homepages sowie im Rahmen der Hauszeitschriften von den Interviewpersonen aufgegriffen. Das Thema Visualisierung zeigt demnach eine hohe Relevanz in der Umsetzung auf der Ebene der Symbole und Zeichen. Wie die Realisierung dieser sichtbaren Visualisierungsstrategien auf der Ebene der „Normen und Standards" verankert ist und wie sich UK darüber hinaus UK auf dieser Ebene der Organisationskultur darstellt wird im folgenden Kapitel erläutert.
Dies sind erste Zwischenergebnisse, welche in der abschließenden Darstellung der Zusammenhänge der drei Ebenen der Organisationskultur (s. Kap. 9.6) differenzierter fortgeführt werden.

## 9.4 Ebene: Normen und Standards

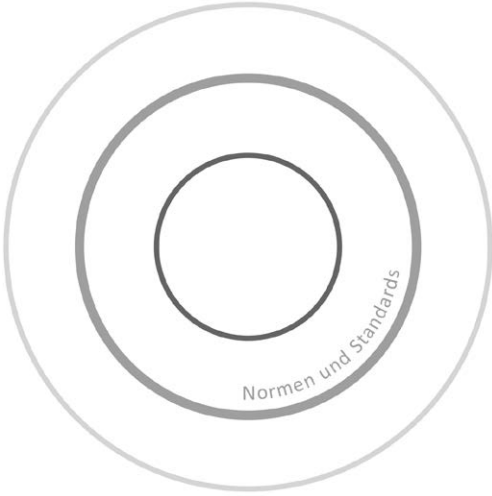



**Abb. 22:** Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie auf der Ebene der Normen und Standards der Organisationskultur (Fruchtfleisch der Avocado) dargestellt. Die von außen sichtbaren Symbole und Zeichen stehen in enger Verbindung zu den Normen und Standards (s. Kap. 6.2). Die Betrachtung dieser zweiten Ebene dient demnach der vertiefenden Analyse dessen, was auf der ersten Ebene bzgl. UK bereits beobachtet werden konnte. Zugang zu Erkenntnissen auf dieser zweiten Ebene bieten sowohl die Mitarbeitenden, die über die Normen und Standards in ihren Einrichtungen berichten können, als auch organisationale Dokumente der Einrichtungen.

Anders als bei der Ebene der Symbole und Zeichen, bei welcher die Begriffe synonym verwendet werden, werden die Begriffe Normen und Standards in der Ergebnisdarstellung getrennt voneinander definiert und betrachtet. Die inhaltliche Unterscheidung dieser Begriffe wird in dieser Studie wie folgt vorgenommen:

Hinweise auf Standards der Einrichtung können organisationale Strukturen und verschriftlichte Dokumente geben, da in diesen erwünschte Verhaltensweisen und Orientierungsrahmen für die Mitarbeitenden festgeschrieben stehen. Durch diese ist der Themenbereich UK in den Einrichtungen verankert (vgl. Schreyögg/Geiger, 2016, 323 ff.)

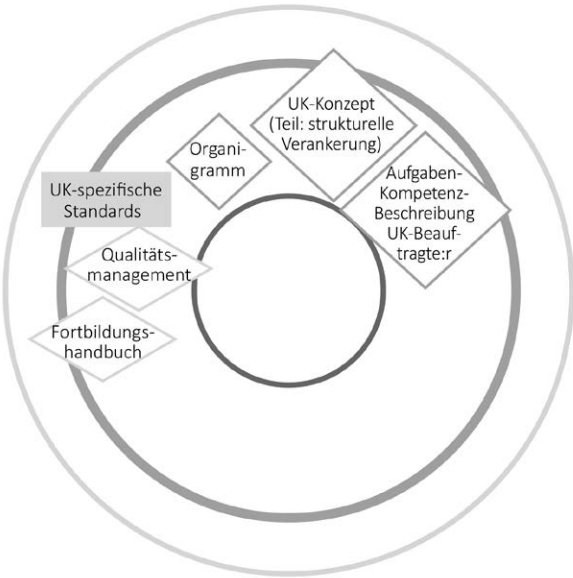



**Abb. 23:** Überblick: UK-spezifische Standards auf der Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Die Mitarbeitenden der Einrichtung wurden im Rahmen der Interviews gebeten, zu beschreiben, woran sie intern erkennen können, dass UK in der Einrichtung ein Thema ist. Dies wurde von der Verfasserin durch detaillierte Nachfragen nach Strukturen (z. B. Intranet, Fortbildungsangebote, Qualitätsmanagement), Gremien (z. B. Netzwerke, Arbeitskreise) sowie nach der Verfügbarkeit von UK-Materialien (z. B. Medienpool) ergänzt. Die Aussagen der Interviews sind in der Abbildung 23 als Rechteck gekennzeichnet.

Um die Standards differenzierter beschreiben zu können, wurden ergänzend zu den Interviewaussagen organisationale Dokumente hinzugezogen. Die gewählten Dokumente legen organisationale Abläufe fest und sind maßgeblich für das (pädagogische) Handeln der Mitarbeitenden.

Diese Dokumente geben als festgeschriebene Standards der Einrichtung Hinweise auf die strukturelle Verankerung von UK. Sie sind in der Abbildung 23 als Rauten gekennzeichnet:

- Organigramm
- Qualitätsmanagement
- Fortbildungshandbuch
- UK-Konzept (Teil: strukturelle Verankerung)
- Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragten

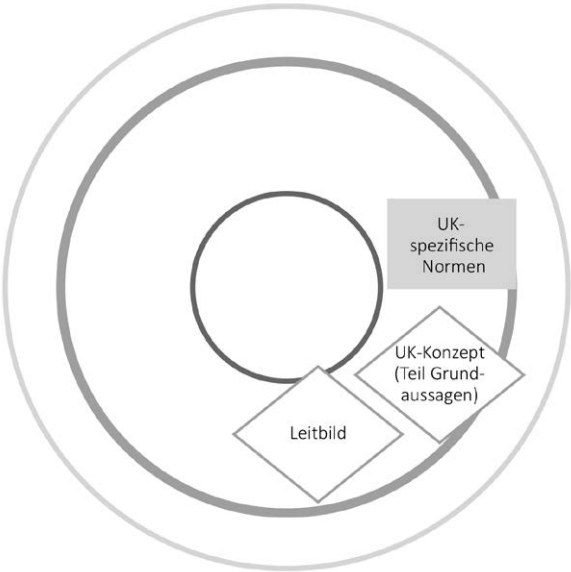



**Abb. 24:** Überblick: UK-spezifische Normen auf der Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Normen hingegen sind formell nicht geregelt und wirken als Orientierungsmuster, die die Organisationsmitglieder in mehr oder weniger breitem Umfang teilen (vgl. Schreyögg, 2016, 181). „Normen (...) manifestieren sich als Erwartungen der Organisationsmitglieder an die Art und Weise, wie situativ zu handeln und zu entscheiden ist" (Jetzke, 2015, 37). Im Rahmen der Interviews wurden die Mitarbeitenden gefragt, welchen Stellenwert UK in der Einrichtung zugemessen wird und woran dieser erkenntlich wird. Auf diesem Weg wird eine normative Setzung der Relevanz bzgl. UK wahrnehmbar und beschreibbar. Die Aussagen zum Stellenwert aus den Interviewssind in der obigen Abbildung als Rechteck gekennzeichnet.

Darüber hinaus wird eine Annäherung an die UK-spezifischen Normen über die Analyse folgender organisationaler Dokumente vorgenommen:
- UK-Konzept (Teil: Grundaussagen zu UK)
- Leitbild der Einrichtungen

Vorhandene sowie – meist von der Leitungsebene initiierte – neu erwünschte Normen werden als Idealvorstellungen häufig in Managementphilosophien und Leitbildern formuliert (vgl. Schreyögg, 2016, 181). Diese Dokumente geben intern eine bestimmte Orientierung vor und beeinflussen somit als Normen das (pädagogische) Handeln der Mitarbeitenden sowie das Handeln in der gesamten Organisation. Die Rauten zeigen in der obigen Abbildung die genannten Dokumente, die hinzugezogen wurden, um die Aussagen der Interviewpersonen zu den Normen zu ergänzen.

Die im Folgenden dargestellten Normen und Standards beziehen sich immer auf die gesamte Einrichtung und werden nicht hins. verschiedener Wohnbereiche differenziert.
Dabei werden Aspekte, die sich sowohl in den Interviews als auch in Dokumenten zeigen, zunächst gemeinsam dargestellt. Es folgt ein Abschnitt mit Hinweisen auf Normen und Standards, die sich nur in den Dokumenten finden lassen.

### 9.4.1 UK-spezifische Standards

Leitend für die Erläuterungen der genannten Ergebnisse zu den Standards ist die Häufigkeit der Nennungen in den Interviews (Abb. 25), da der Fokus im Rahmen der Analyse auf die Vielfalt und Komplexität der erfassten UK spezifischen Standards liegt. Durch die Anzahl der Nennungen wird deutlich, wie verbreitet das Wissen um die genannten UK-Standards unter den

befragten Mitarbeitenden ist und welche Relevanz ihnen zugemessen wird. Im Folgenden werden diese Strukturen – beginnend mit der meist genannten – erläutert. Angereichert wird die Aufführung der Standards durch Informationen aus der Konzeption zu UK, der Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragten, dem Organigramm, dem Qualitätsmanagement und dem Fortbildungshandbuch.

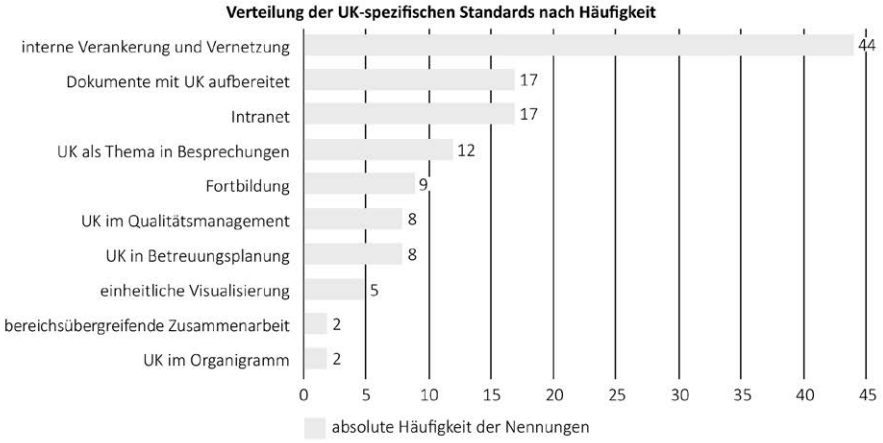



**Abb. 25:** Verteilung der UK-spezifischen Standards beginnend mit der meist genannten Nennung (n = 23)

## Ergebnisdarstellung

### Interne Vernetzung und Verankerung von UK

Die von den Befragten am häufigsten benannte interne Wahrnehmung von UK war mit 44 Nennungen die Beschreibung der internen Vernetzung und Verankerung des Themas UK, welche laut Aussage der Befragten Einheitlichkeit, Verbindlichkeit sowie die Weiterentwicklung des Themenfeldes UK sicherstellt (vgl. X12, Abs. 104; X11, Abs. 41; X18, Abs. 102; UK-Konzept, 5 ff.). Dazu wurden von den Befragten insb. drei Gruppierungen beschrieben:

- Steuerungsgruppe
- UK-Fachkraft
- UK-Beauftragte

In diesem Teil der Ergebnisdarstellung werden diese aus den Interviews subsumiert und anschließend einzeln erläutert. Die Abbildung 26 visualisiert zusammenfassend die interne Vernetzung und Verankerung beider befragten Einrichtungen.

Neben den Interviewaussagen der Mitarbeitenden werden zur Beschreibung der drei genannten Aspekte der internen Vernetzung und Verankerung einerseits Informationen aus einer einrichtungsinternen Konzeption zu UK[23] einer Einrichtung hinzugezogen. Beschreibung der internen Vernetzung von UK sowie Aufgabengebiete der Fachkräfte und Beauftragten sind wesentliche Bestandteile, die die strukturelle Verankerung von UK in der Konzeption kennzeichnen.

23 Das UK-Konzept wird aus Gründen der Pseudonymisierung nicht in der Arbeit abgebildet. Es ist bei der Verfasserin hinterlegt und auf Anfrage erhältlich.

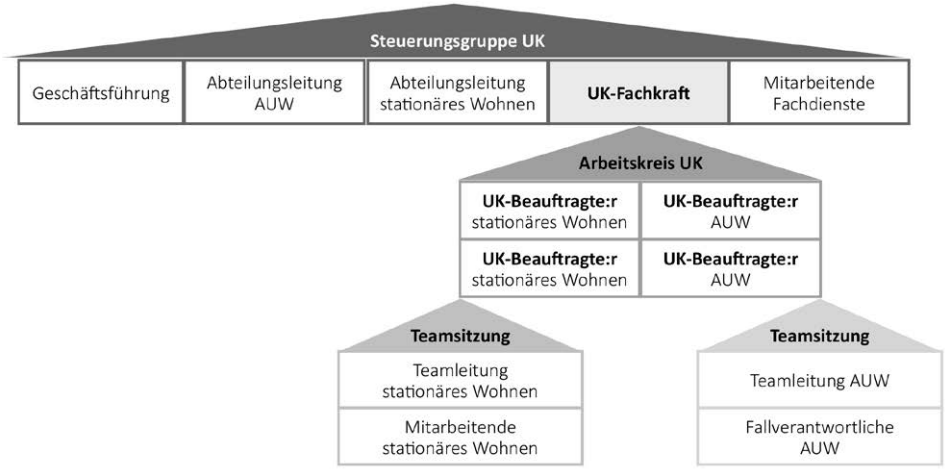



**Abb. 26:** Vernetzungsstruktur von UK in der Einrichtung

Andererseits wird eine Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragte[24] einer Einrichtung hinzugezogen. Auf der einen Seite ergänzen diese Dokumente die Aussagen der Befragten, und auf der anderen Seite zählen sie als verschriftliche Anforderungen an die Verankerung von UK zu den organisationalen Dokumenten, welche einrichtungsinterne Standards verdeutlichen. Zum Teil sind diese Konzeptionen und Beschreibungen im Qualitätsmanagement verankert und auf den Homepages der Einrichtung veröffentlicht.

**Steuerungsgruppe**

Den Ausführungen der interviewten Mitarbeitenden folgend besteht die Steuerungsgruppe (meistens) aus der Geschäftsführung, den jeweils bereichsspezifischen bzw. -übergreifenden UK-Fachkräften sowie aus Mitarbeitenden der mittleren Leitungsebene aus unterschiedlichen Bereichen und ggf. anderer Fachdienste (vgl. X6, Abs. 54, 56; X11, Abs. 15, 41; X21, Abs. 171). Diese trifft sich in regelmäßigen Abständen und entwickelt einrichtungs- sowie bereichsübergreifend UK-Standards, implementiert diese und arbeitet an Fragen zur Vernetzung und Abstimmung, um verbindliche Absprachen dazu herbeizuführen (vgl. X12, Abs. 43; X16, Abs. 41; X18, Abs. 102; UK-Konzept, 5). Diese Gruppe wird entweder von der bereichsübergreifenden UK-Fachkraft oder einer Person aus der mittleren Leitungsebene (Abteilungs- bzw. Fachbereichsleitung) geleitet und koordiniert (vgl. X12, Abs. 43).

> „Und da ist es mein Auftrag, sozusagen auf der Metaebene schon zu gucken, dass UK hier auch transportiert wird. Dass wir uns vernetzen und dass die Aufgaben wahrgenommen werden. Das ist schon auch eine Leitung. Es ist wirklich eine Leitungsfunktion dort auch angesiedelt. Also insofern sind wir schon bei der Struktur. Das ist nicht irgendwie unter ‚ferner liefen' angesiedelt. Sondern es ist wirklich ziemlich weit oben angebunden" (X12, Abs. 43).

24 Die Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung wird aus Gründen der Pseudonymisierung nicht in der Arbeit abgebildet. Es ist bei der Verfasserin hinterlegt und auf Anfrage erhältlich.

**UK-Fachkraft**

In der Einrichtung wird entweder eine Person bereichsübergreifend oder jeweils für die unterschiedlichen Bereiche der Einrichtung (z. B. Wohnen, Arbeiten) benannt, die für die Umsetzung, den Austausch und die Weiterentwicklung des Themas UK in den verantworteten Bereichen zuständig ist – auch bezeichnet als UK-Fachkraft[25] (vgl. X2, Abs. 49; X18, Abs. 102; X23, Abs. 51; X21, Abs. 103; UK-Konzept, 5). Sie sind bereits geschult und werden kontinuierlich fortgebildet, beauftragt und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet, um ihre Aufgaben erfüllen zu können (vgl. X1, Abs. 56; X10, Abs. 45; X12, Abs. 102; X23. Abs. 51; UK-Konzept, 5). Dazu zählen:

- Beratung, Anleitung, Information und Fortbildung von Kollegen und Kolleginnen (vgl. X19, Abs. 51, X20, Abs. 111),
- Leitung eines regelmäßig stattfindenden Arbeitskreises mit den UK-Beauftragten des Bereichs Wohnens (vgl. X8, Abs. 15; X21, Abs. 103; UK-Konzept, 5),
- Aktive Teilnahme an und Verbreitung von UK in Gremien und Besprechungen auf der mittleren Leitungsebene (z. B. in Abteilungskonferenzen, Teamleitungssitzungen) (vgl. X8, Abs. 99),
- Überprüfung der Umsetzung von UK mithilfe des Qualitätsmanagements (vgl. X12, Abs. 110).

**UK-Beauftragte**

Innerhalb des Bereichs „Wohnen" sind zur weiteren Vernetzung des Themas UK Unterstrukturen eingerichtet worden. Einzelne Mitarbeitende, welche im stationären Wohngruppendienst oder als Fallverantwortliche des AUWs tätig sind, sind als sog. UK-Beauftragte für das Thema UK zuständig (vgl. X7, Abs. 37, 73; X8, Abs. 116; X13, Abs. 43; X23, Abs. 53). Die UK-Beauftragten treffen sich regelmäßig mit der UK-Fachkraft und tauschen sich über die Entwicklungen und Bedarfe in den jeweiligen Bereichen, in denen sie tätig sind, aus (vgl. X1, Abs. 56; X9, Abs. 138, X19, Abs. 49).

> „Wo es Beauftragte gibt, (...) Wo es wirklich darum geht, in allen Bereichen, in allen Gruppen dieses Thema auch präsent zu haben und jemanden mitzunehmen, zu schulen, einzubinden, das UK-Thema zu transportieren. Also es ist wirklich runtergebrochen in jeden Bereich hinein, in-. Ob das Werkstatt ist, Wohnen. In allen Bereichen sind dies Beauftragten da und werden auch im Rahmen des Netzwerkes [Ergänzung Verfasserin: Steuerungsgruppe] begleitet und organisiert" (X12, Abs. 104).

Zum Teil ist es für die UK-Beauftragten verpflichtend, an internen UK-Fortbildungen teilzunehmen, um UK-Wissen (z. B. neue UK-Materialien) im Sinne eines fachlichen Inputs in die einzelnen Teams weiterzugeben (vgl. X3, Abs. 55; X6, Abs. 80; X7, Abs. 37; X9, Abs. 39; X12, Abs. 104; X23, Abs. 71; X20, Abs. 61) und die Kollegen und Kolleginnen dahingehend mit einer fachlichen Beratung zu unterstützen (vgl. X9, Abs. 84, 200; X13, Abs. 29; X18, Abs. 104; X20, Abs. 87, Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragten, UK-Konzept, 6).

**Aufbereitung von Dokumenten mit UK**

Mit 17 Nennungen waren Themen rund um die Aufbereitung von schriftlichen Dokumenten nächst häufig genannt. Die befragten Mitarbeitenden beschreiben, in welchem Zusammenhang durch den Einsatz von UK – in Form von Piktogrammen, Symbolen oder/und der Übersetzung

25 Aus Gründen des besseren Verständnisses hat die Verfasserin auf die Verwendung der unterschiedlichen Be-zeichnungen der Personen, die eine UK-Verantwortung tragen, sowie der unterschiedlichen Bezeichnung der UK-Arbeitsgruppen verzichtet. Es wird immer nur ein Begriff pro Funktion der Person oder Gruppierung gewählt.

in einfache oder Leichte Sprache – diese Dokumente auch für Bewohner:innen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen verständlich werden.
Dies wird anhand von verschiedenen Beispielen verdeutlicht. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt auf der Beschreibung des Einsatzes von UK für interne Dokumente wie z. B. Einladungen, Anschreiben, Tagesordnungen oder Protokolle, die im Rahmen von Veranstaltungen (z. B. Freizeitprogramm, Fortbildungen), Besprechungen (z. B. Bewohnerabende, Beschwerdemanagement), Gremienarbeiten (z. B. Bewohnerbeirat, lokaler Teilhabekreis) benötigt werden (vgl. X3, Abs. 55; X6, Abs. 80; X7, Abs. 37; X9, Abs. 39, X12, Abs. 104; X23, Abs. 71; X20, Abs. 61)). Ebenso besteht das Angebot, in manchen Veranstaltungen Assistenzen zur Verfügung zu stellen, welche dann – je nach Bedarf – Inhalte erklären, wiederholen oder übersetzen (vgl. X4, Abs. 45).

> „Und dort (Bewohnerbeirat) haben wir UK eigentlich sehr intensiv eingepflegt, das heißt, es gibt eine Tagesordnung, die haben Ordner, da ist eine Tagesordnung in einfacher Sprache, da gibt es eben auch bestimmte Regeln, die sich an UK richten. Es gibt auch Menschen, die sich nicht so gut lautsprachlich äußern können. Wenn es möglich ist, wird auch das Protokoll (...) wird sowieso in einfacher Sprache mit Piktogramm oft auch erstellt. Wenn möglich mit dem Vorsitzenden, also zumindest mit ihm, wenn er es alleine oder mit Unterstützung nicht kann. Also ich würde sagen, die Beiratsarbeit ist auch ganz stark UK-geprägt. Also da greift dann wirklich Kommunikation – ist Teilhabe. Und wenn die Menschen nicht verstehen, worüber wollen wir hier reden und auch ein Protokoll zwar bekommen, aber gar nicht verstehen, dann ist das eben auch keine wirkliche Teilhabe und das ist nicht das Ziel“ (X11, Abs. 54).

Auch die Aufbereitung von internen organisationalen Dokumenten – wie z. B. Konzepten, Fortbildungsangeboten, Geschäftsordnungen, Hygienekonzepten – mit UK wird von den Mitarbeitenden geäußert und als „Standard“ (X7, Abs. 63) bezeichnet (vgl. X4, Abs. 45; X15, Abs. 67).

> „Also das was mittlerweile komplett auffällt ist, wenn Einladungen, oder so, an Bewohner rausgehen, wenn es irgendwelche Veranstaltungen für Bewohner sind, sind die immer Piktogramm gestützt. (...) egal, was es ist, ob die eine Einladung zu einer Fortbildung für Klienten haben, ob die aus den Freizeitprogramm was haben, ob die, ja was auch immer. Es ist immer Piktogramm gestützt. (...) Ich könnte mich nicht erinnern, dass es einen Brief gab für unsere Bewohner, wo nicht irgendwelche bunten Bildchen drauf waren. Also das ist mittlerweile Standard“ (X7, Abs. 63).

Es geht insgesamt darum, dass die Bewohner:innen lesen, verstehen und nachvollziehen können, worum es in den einzelnen Veranstaltungen geht, und dadurch „wirkliche Teilhabe“ (X11, Abs. 54) ermöglicht werden kann (vgl. X1, Abs. 56). Es wird versucht, eine gemeinsame Gesprächs- und Diskussionskultur innerhalb dieser Besprechungen zu ermöglichen (vgl. X1, Abs. 70).

**Intranet**
Weiterhin benennen die Mitarbeitenden mit 17 Nennungen, also mit einer vergleichbaren Gewichtung wie der Aufbereitung von Dokumenten, die Verfügbarkeit von UK-Materialien im Intranet. Das Intranet ist ein betriebsinternes Computernetzwerk zur Übermittlung von Informationen und Daten zwischen bspw. Abteilungen oder Arbeitsbereichen. Das Intranet wird von den Mitarbeitenden als eine Plattform beschrieben, die allen bekannt ist und auf der sich die Mitarbeitenden auskennen (vgl. X8, Abs. 116; X19, Abs. 51).
Dort werden Informationen, didaktische Materialien zu UK sowie z. B. das von der Einrichtung genutzte Symbol-, Piktogramm-, und Gebärdensystem bereitgestellt, sodass jede:r der Mitarbeitende darauf zugreifen kann (vgl. X2, Abs. 49; X8, Abs. 19; X9, Abs. 194, X15, Abs. 57; X16,

Abs. 35; X17, Abs. 64; X22, Abs. 79, UK-Konzept, 4,7). Damit soll auch gewährleistet werden, dass Aktionen wie z. B. „Gebärde oder Symbol des Monats" auch unabhängig von den UK-Beauftragten durchgeführt werden können (vgl. X1, Abs. 60; X9, Abs. 196; X12, Abs. 79; X16, Abs. 37).
Das Intranet ermöglicht den Mitarbeitenden, sich über die Ansprechpartner:innen für UK (UK-Fachkraft, UK-Beauftragte) und somit über die Zuständigkeiten in unterschiedlichen Bereichen zu informieren (vgl. X22, Abs. 79). Auch die UK-Beauftragten und Fachkräfte nutzen das Intranet, um für UK-spezifische Aktionen (z. B. Gebärde des Monats) zu werben und die Mitarbeitenden zu motivieren, diese Kommunikationssysteme im Alltag mit den Bewohner:innen zu nutzen (vgl. X12, Abs. 79).

**UK als Thema in Besprechungen**
11 Mal wird in den Interviews beschrieben, in welchen einrichtungsinternen Versammlungen UK als Thema besprochen wird (vgl. X14, Abs. 32; X10, Abs. 47; X17, Abs. 96; X23, Abs. 51). Im folgenden Zitat wird u. a. deutlich, dass UK auf vielfältigen Ebenen und in unterschiedlichen Zusammensetzungen von Mitarbeitenden thematisiert werden kann:

> „Aber ich glaube, was für das Thema UK wichtig ist, wie für andere Dinge auch, ist es, eine sehr, sehr intensive Besprechungskultur insgesamt zu erreichen. Also Mitarbeiter müssen in ihren Teams, Abteilungen zusammenkommen, um diese Themen auch zu besprechen. Fallbezogen, aber auch grundsätzlich. Und ich glaube, dass wir das sehr intensiv haben. Dass wir eben Wert darauf legen, dass es die regelmäßigen Teamgespräche gibt, Team-Tage gibt, wo auch das immer wieder grundsätzlich besprochen werden kann. Ja, und das geht ja dann auch weiter. Man hat dann eben auch Fachkonferenzen, Abteilungskonferenzen, Fachgespräche, Hilfeplangespräche immer wieder, um zusammenzukommen" (X10, Abs. 47).

Auf der Ebene der Abteilungskonferenzen wird vermehrt besprochen, wie die Umsetzung in den einzelnen Abteilungen und dann in den jeweiligen Teams gelingt (X17, Abs. 96). Besprechungen in den Teams beinhalten vorrangig konkrete Anliegen aus dem Alltag, z. B. die gemeinsame Reflexion der eingesetzten Kommunikationshilfen (vgl. X7, Abs. 51, X9, Abs. 84; X21, 73). Zudem gibt es Raum für einzelne Fallberatungen, in denen auch mögliche Potentiale der UK für einzelne Bewohner:innen geprüft werden (vgl. X14, Abs. 32; X8, Abs. 126).
In den Sitzungen auf der Abteilungsleiterebene sowie in den Teamsitzungen der jeweiligen Abteilungen des stationären Wohnens und AUWs sind stets die UK-Beauftragten unterstützend dabei und sorgen dafür, dass das Thema präsent bleibt und in die Sitzungen miteinfließt (vgl. X7, Abs. 71, X8, Abs. 126; X10, Abs. 47).

**Fortbildung**
Neun Mal äußerten die befragten Mitarbeitenden sich zu Fortbildungen und Schulungen im Themenbereich UK und deren Relevanz. Grundsätzlich ist den Aussagen zu entnehmen, dass UK in den Fortbildungsangeboten der Einrichtungen vielfältig vertreten ist (vgl. X20, Abs. 87; X14, Abs. 32; X3, Abs. 67).
Ausgangspunkt für die Etablierung von Fortbildungen war der einrichtungsinterne Bedarf an fortgebildeten Mitarbeitenden zur flächendeckenden Implementierung von UK (vgl. X6, Abs. 54; UK-Konzept, 4). In einem Fortbildungshandbuch ist festgehalten, welche Mitarbeitenden welcher Organisationseinheiten fortgebildet werden sollen, sodass eine Etablierung in allen Bereichen der Organisation gelingen kann (vgl. X6, Abs. 54). Im UK-Konzept ist außerdem festgelegt, dass die Fortbildungen und internen Qualifizierungen u. a. Zertifizierungskurse nach ISAAC-Standard (ISAAC = Internationale Society for Alternative and Argumentative Communication) beinhalten (vgl. UK-Konzept, 4). Grundsätzlich stehen die Fortbildungsan-

gebote allen Mitarbeitenden offen. Darüber hinaus wird zum Teil die verpflichtende Teilnahme an solchen UK-Fortbildungen erwartet. Damit soll erreicht werden, dass bestimmte Mitarbeitende über Grundwissen im Bereich UK verfügen, um das Angebot flächendeckend realisieren zu können (vgl. X21, Abs. 57; X12, Abs. 75, 108).

> „Und wir erwarten z. B., dass Mitarbeiter an Fortbildungen teilnehmen. Diese Strukturen, Ausbildung von Mentoren in allen Bereichen, Vernetzungsstrukturen, fortlaufendes Fortbildungsangebot (...) Basisschulungen und vertiefende Schulungen, das hat sich eigentlich ganz gut etabliert und das was wir intern aufgebaut haben zum Teil auch extern geöffnet. Also haben das vorgestellt, zum Teil nehmen auch Mitarbeiter anderer Einrichtungen an solchen Fortbildungen teil" (X11, Abs. 41).

**Dokument – Fortbildungshandbuch**
Zur Dokumentenanalyse auf der Ebene der Standards gehört das Fortbildungshandbuch[26], welches die Themen, den Umfang sowie die Zielgruppe der Fortbildungen beschreibt und festlegt. In einer der beiden Einrichtungen wird allgemein eine regelmäßige Fort- und Weiterbildung als zentrales Instrument zur Personalentwicklung gesehen. In dem sog. Qualifizierungsprogramm für das Thema UK lassen sich spezifische UK-Fortbildungen, z. B. zum Thema Leichte Sprache oder UK im Alltag wiederfinden (s. Fortbildungshandbuch einer Einrichtung).

**UK im Qualitätsmanagement**
Bzgl. der internen Wahrnehmung zu UK haben die Mitarbeitenden auch die strukturelle Verankerung von UK im QM mit acht Nennungen angemerkt. Hier haben die befragten Mitarbeitenden beschrieben, dass im QM, vergleichbar zum Intranet, für alle Mitarbeitenden Inhalte zum Thema UK eingesehen werden können (vgl. X9, Abs. 188). Differenzierter bedeutet dies, dass auch ein einrichtungsinternes UK-Konzept im QM einsehbar ist (vgl. X12, Abs. 100). Die Verankerung vom UK-Konzept im QM ist ebenso im UK-Konzept vorgeschrieben (vgl. UK-Konzept, 5).
Diese Aussage zeigt ebenso die Relevanz des Themas UK im QM:

> „Wenn wir auf der strukturellen Ebene sind-. Es gibt ja ein UK-Konzept. Das ist hier [Ergänzung Verfasserin: im QM] auch drinnen. (...) Also weil inzwischen, nach vielem Ausprobieren, wie man eigentlich die Struktur richtig ansiedeln sollte, es hier noch mal verankert worden ist. Und jetzt sind wir im QM. Aber das ist-. QM schreibt nicht nur das auf. Aber hier in diesem Fall ist noch mal sozusagen nach außen gegeben worden das, was für uns gilt" (X12, Abs. 100).

Welchen weiteren Nutzen eine Verankerung von UK im QM haben könnte und welche Aspekte dabei berücksichtigt werden sollten, veranschaulichen folgende Aspekte der befragten Mitarbeitenden:
- Sicherung der Nachhaltigkeit der Umsetzung von UK (vgl. X6, Abs. 94)
- Formulierung von Zielen und Kriterien zur Überprüfung und Weiterentwicklung von UK (vgl. X3, Abs. 93)
- Verankerung von UK als Standard (z. B. als zentraler Bestandteil von Beziehungsgestaltung) (vgl. X3, Abs. 67, 71)
- Verankerung von UK ermöglicht barrierefreie Informationen, (die von den Bewohner:innen selbstständig rezipiert werden können) (vgl. X12, Abs. 87)
- Beobachtung und Überprüfung von Nutzungshäufigkeiten der Anzahl der Aufrufe (sog. Klickraten) im Intranet bzw. QM, die in Verbindung zum Thema UK stehen (vgl. X3, Abs. 85).

26 Das Fortbildungshandbuch wird aus Gründen der Pseudonymisierung nicht in der Arbeit abgebildet. Es ist bei der Verfasserin hinterlegt und auf Anfrage erhältlich.

**Dokument – Qualitätsmanagement**
Aufgrund des Umfangs des QMs wurde eine Fokussierung der Analyse auf die Bereiche Wohnen und UK vorgenommen, welche für die vorliegende Studie eine besondere Relevanz haben. Aufgrund der unterschiedlichen Suchfunktionen kann nicht gewährleistet werden, dass alle Fundstellen gefunden wurden.
Zunächst ist festzuhalten, dass UK in einer der Einrichtungen als prozessbegleitende Maßnahme angegliedert ist. Prozessbegleitend meint hier, dass UK als regelmäßig zu überprüfende Maßnahme im QM von der Aufnahme in den jeweiligen Wohnbereich bis zur Beendigung der Wohnaufenthalte in der Einrichtung angeordnet ist.

Exemplarisch werden im Folgenden die Fundstellen der Analyse zusammenfassend aufgeführt:
- Im QM wird die barrierefreie Darstellung von Informationen für Bewohner:innen mithilfe eines einheitlichen und standardisierten Kommunikationssystems beschrieben. Dabei wird u. a. der Einsatz von Gebärden, Objekten, bildlichen/grafischen Symbolen, technischen Hilfen sowie die Verwendung von Leichter Sprache vorgeschrieben. Einsatzort sind dabei alle Gebäude der Einrichtung sowie die im nächsten Punkt erläuterten Materialien.
- Den Mitarbeitenden stehen diverse, mit UK-Hilfsmitteln aufgearbeitete Materialien und Formatvorlagen zur Bearbeitung unterschiedlichster Themen (z. B. Betreuungsplanung, Hygiene, Beschwerde) zur Verfügung.
- In Konzeptionen der Einrichtung, die im Rahmen von Wohnen bedeutsam sind, wird der Einsatz von UK beschrieben (z. B. Konzept zum herausfordernden Verhalten, Physiotherapie).
- Das Intranet ermöglicht einen Austausch der Mitarbeitenden zum Thema UK und sammelt UK-relevante Hinweise (z. B. Internetadressen, Fachliteratur).
- Der Fachbereich der UK wird unter folgenden Aspekten dargestellt:
  - Auflistung von Ansprechpartner:innen und deren Aufgaben- und Kompetenzfelder
  - UK-Konzept: Darstellung von Grundaussagen, Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen und Umsetzungsstandards zu UK
  - Sammlung von UK-Literatur, welche für den pädagogischen Alltag benötigt wird (z. B. Diagnostikunterlagen, Regeln Leichte Sprache)
  - Forschungsergebnisse interner Befragungen.
- Im Rahmen der Qualifizierung von und der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden wird im QM die Durchführung von UK-spezifischen Fort- und Weiterbildungen festgelegt, welche für einen definierten Mitarbeiterkreis (Einsatzgebiet, berufliche Aufgabe, Qualifikation) verpflichtend ist. Dementsprechend weist das Fortbildungsprogramm UK-spezifische Schulungen auf.
- In den Prozessen der Neuaufnahme, des Umzugs oder der Vernetzung mit anderen Lebensbereichen der Bewohner:innen wird die Nutzung von UK abgefragt und dokumentiert, damit alle relevanten UK-Informationen übermittelt werden. Wird ein Bedarf an zusätzlicher UK-Versorgung festgestellt, wird die UK-Fachkraft in den Prozess eingebunden.
- Im QM ist die gezielte Weitergabe von Informationen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen sowie zwischen Leitung und Mitarbeitenden bzgl. UK festgelegt. Somit sind im QM regelmäßige UK- Austauschgespräche geregelt.

**UK in der Betreuungsplanung**
Das Thema Nutzung von UK in der Betreuungsplanung wurde achtmal von den befragten Mitarbeitenden benannt.

> „Also in der Betreuungsplanung ist das verankert. Das ist so, dass wir mit jedem Bewohner, also die Mitarbeiter mit jedem Bewohner einmal im Jahr ein Interview, so wie wir das jetzt machen, einmal führen, führen sollen zum Thema tatsächlich, ja: Wie fühle ich mich hier? Wie ist meine Zufriedenheit, meine Lebenszufriedenheit? Was sind meine Ziele eigentlich? Wo will ich denn hin? So. Was will ich denn verändert haben? Was will ich denn wie haben? So. Das haben wir jetzt seit einigen Jahren, seit, ich glaube fünf Jahren jetzt, haben wir das. So. Und das findet halt eben auch auf allen Ebenen statt" (X1, Abs. 56).

Dabei geht es darum, die Bewohner:innen grundsätzlich zu befähigen, sich eigenständig an dieser Planung zu beteiligen (vgl. X13, Abs. 49). Dazu werden bereits im Vorhinein die benötigten Dokumente und Inhalte mit Methoden und Materialien der UK (z. B. reale Gegenstände, Leichte Sprache, Piktogramme) neu aufbereitet (vgl. X13, Abs. 25; X19, Abs. 49) oder Vorlagen aus dem Intranet genutzt. Auch im Gespräch mit den Bewohner:innen werden Kommunikationshilfen der UK genutzt (vgl. X19, Abs. 49).
Für die Bewohner:innen, die sich verbal nicht ausdrücken können, können laut Aussage der Befragten sog. „Unterstützer" hinzugezogen werden. Dabei empfehlen die Mitarbeitenden eine oder einen Unterstützer:in, die:der in einem anderen Lebensbereich (z. B. Werkstatt) verortet ist (vgl. X1, Abs. 56, X19, Abs. 49). Damit wäre gewährleistet, dass der:die Unterstützer:in den Bewohner oder die Bewohnerin ausreichend kennt, aber genügend Distanz zum Wohnbereich mitbringt.
Gleichzeitig wird das Finden einer solchen als Herausforderung wahrgenommen, da bspw. Mitarbeitenden aus dem Werkstattbereich wenig bis gar keine zeitlichen Ressourcen für eine solche Tätigkeit zur Verfügung stehen (vgl. X19, Abs. 49).
In dem zur Betreuungsplanung gehörigen Dokumentationsbogen ist der Bereich der Kommunikation eigens aufgeführt. Hier können aktuelle Kommunikationswege der Bewohner:innen und zukünftige Bedarfe notiert werden, sodass dbzgl.e Themen auf jeden Fall beachtet werden (vgl. X7, Abs. 49; X21, Abs. 43).

> „Es gibt entsprechend entwickelte Formblätter, sodass eigentlich niemand sagen kann: Ich habe nicht über den UK-Bedarf nachgedacht. Ob ich ihn richtig einschätze und mit dem richtigen Betreuungszielen und -maßnahmen versehen habe, ist natürlich eine zweite Frage. Aber zu mindestens kommt kein Mitarbeiter eigentlich an der Frage vorbei, ob mein Betreuter Unterstützungsbedarf im Bereich der Kommunikation hat. Also das ist glaube ich schon in Strukturen auch sichergestellt" (X16, Abs. 55).

**Bereichsübergreifende Zusammenarbeit**
Das Thema der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit bzgl. der UK wurde von den befragten Mitarbeitenden zweimal benannt. Dabei wird die Zusammenarbeit innerhalb der Einrichtung, genauer zwischen den einzelnen Lebensbereichen, in denen sich ein:e Bewohner:in mit UK-Bedarf bewegt, genannt (vgl. X19, Abs. 51).

> „(...) Dann gibt es auch Gespräche zwischen Werkstatt und Wohnen oder Tagesstruktur und Wohnen. Und gerade, wenn es auch um die Frage geht, setzen wir technische Kommunikationsmittel ein, dass dann auch wirklich geguckt wird, dass alle beteiligt sind, und das Wissen und zum Teil auch ergänzt und unterstützt (...) durch eine verortete Logopädie das noch mal flankierend unterstützt. Also da gibt es also auch ein gutes Beratungssetting, (...), dass eben nicht nur auf technische Unterstützung guckt, sondern auch ganz personenzentriert guckt, vielleicht reichen hier auch Fotos oder (...) Gebärden (...). Manchmal gibt es ja Ursache und Wirkungsmechanismen, z. B. Umfeldsteuerung, die ein Stück weit ermöglicht Selbstbestimmung einzusetzen" (X11, Abs. 41).

**UK im Organigramm**
An zwei Stellen machten Befragte einer Einrichtung darauf aufmerksam, dass UK im Organigramm sichtbar wird, weil das Fachpersonal als solches benannt wird (vgl. X6, Abs. 32).

> „Wo auch UK verankert ist. Genau. Also alles, was, ja-. Ja, ist-. Das ist schon-. Da wurde auch lange drüber diskutiert, wo bindet man das am sinnvollsten ein. Aber zu Medizin gehört auch die Logopädie. Und die Zusammenarbeit zwischen Logopädin, auch Ergotherapeutin, die sich auch schwerpunktmäßig um UK gekümmert hat, muss ich sagen. (...) Das war einfach sinnvoll, da ein Kernteam zu bilden, dass sie dieses Thema im Blick haben. Und deswegen in der Abteilung Medizin angesiedelt" (X12, Abs. 53).

Wie im vorangestellten Zitat deutlich wird, hat die Ansiedlung von Fachkräften für UK im Organigramm eine Bedeutung. Dies gilt für beide Einrichtungen gleichermaßen, wenngleich die konkrete Umsetzung unterschiedlich ausfällt (vgl. Organigramme der Einrichtungen).

**Dokument – UK-Konzept (Teil: strukturelle Verankerung)**
Grundaussagen zum Thema UK, Rahmenbedingungen, organisationale Verankerung, Aufgabengebiet der Fachkräfte und Beauftragten sowie Umsetzungsstandards sind wesentliche Teile, die die Konzeption zu UK grundlegend kennzeichnen. Im Folgenden werden all diejenigen Aspekte aus dem UK-Konzept aufgeführt, welche bisher in den oben genannten UK-spezifischen Standards aus den Interviews noch nicht integriert werden konnten.

- Zeit wird in der Konzeption als ein wichtiger Faktor in der Arbeit mit UK beschrieben. Wenn der einzelne Mitarbeitende den UK-Nutzenden verstehen möchte, bedarf es nicht nur die oftmals zeitaufwendige Vorbereitung der Kommunikationssituation (Medien erstellen etc.), sondern auch die Kommunikation an sich dauert länger als unter normalen Umständen
- UK verlangt häufig den Einsatz von medialen Ressourcen. Gelingt die Kommunikation nicht mit körpereigenen Möglichkeiten, so werden externe Hilfen, wie z. B. elektronische Kommunikationshilfen notwendig. Die Einrichtung verfügt über einen Fundus an elektronischen Geräten, mit dessen Hilfe direkt eine passende Hilfsmittelversorgung erprobt und abgeklärt werden kann
- Materielle Ressourcen in Form von Netzwerk-Computer für bspw. den UK-relevanten Zugang zum einrichtungsinternen Intranet, (Farb-)Drucker sowie Laminiergeräte stehen allen Wohngruppen und -häusern zur Verfügung.
- Die Einrichtung ist in einrichtungsübergreifenden Arbeitskreisen zu UK involviert, um Standards in der Region zu entwickeln und zu verbreiten. Die UK-Fachkraft für den Bereich Wohnen vertritt die Einrichtung extern in diesem Gremium.
- Im UK-Konzept einigt sich die Einrichtung auf ausgewählte UK-Diagnostik-Instrumente. Sie schreibt vor, welche vorrangig genutzt werden.
- Die Visualisierung durch Nutzung von einheitlichen Symbol- und Gebärdensystemen und Gestaltungselementen der UK lässt sich bspw. anhand der Darstellung von Plänen (s. Kap. 9.3) und Wochentagen erkennen. Jeder Wochentag steht für eine Farbe, einen Duft sowie für einen Gegenstand. Bei der Erstellung von Texten in Leichter Sprache legt die Einrichtung die Schriftart und -größe sowie die Einhaltung der Regeln des Netzwerks Leichte Sprache e. V. fest.
- Pläne, die den Alltag betreffen (Speiseplan, Liturgieplan) werden wöchentlich und das Gebärdenthema zum Beginn des Monats im Intranet veröffentlicht.

### 9.4.2 UK-spezifische Normen

Im Folgenden wird über Aussagen der Befragten zum eingeschätzten Stellenwert von UK in der Einrichtung sowie über die Analyse der Leitbilder der Einrichtung eine Annäherung an UK-spezifische Normen vorgenommen.

**Eingeschätzter Stellenwert von UK in der Einrichtung**

Die Mitarbeitenden wurden gefragt, welchen Stellenwert UK in der Einrichtung zugemessen wird. Sie wurden zunächst gebeten, auf einer Skala – von Null „UK hat keinen Stellenwert" bis zehn „UK hat einen hohen Stellenwert" – die Einrichtung einzuordnen. Die höchste Stufe der Skala wurde dabei als „Best-Practice-Beispiel" gekennzeichnet. Zu ihrer Einordnung sollten die Befragten erläutern, anhand welcher Aspekte sie den Stellenwert konstatieren und worauf die Einrichtung bzgl. der UK besonders wert legt.

Werte und Normen, die in den Aussagen der Befragten deutlich werden, werden bei der Darstellung der Ergebnisse im Teil der Basisannahmen differenzierter beschrieben und erläutert.

Insgesamt haben 21 der 23 interviewten Mitarbeitenden eine Einschätzung bzgl. des Stellenwerts von UK in der gesamten Einrichtung gegeben. Dabei haben vier Mitarbeitende den Stellenwert als hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt. 15 Mitarbeitende haben den Stellenwert zwischen sechs und neun auf der Skalierung eingeordnet sowie zwei Mitarbeitende zwischen eins und vier.

Mitarbeitende, die den Stellenwert zwischen sechs und neun sowie als hoch und sehr hoch eingeschätzt haben, nannten primär die entwickelten Strukturen und Standards für UK (s. Kap. 9.4.1 z. B. Fortbildungen, UK-Fachkräfte und -Beauftragte, Einsatz der Piktogramme, Symbole) als ein erkennbares Zeichen dafür, dass der Stellenwert in der Einrichtung hoch ist (vgl. X4, Abs. 73; X9, Abs. 152; X13, Abs. 51; X19, Abs. 55; X20, Abs. 99; weitere).

Als weiteres Kennzeichen für einen hohen Stellenwert wird von den befragten Mitarbeitenden eine über die Jahre entwickelte Sensibilität für das Thema, ein „Bewusstsein in den Köpfen" (X21, Abs. 103) und eine Selbstverständlichkeit für das Thema UK, in der gesamten Einrichtung benannt, die sich einerseits bei den Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag, bei den UK-Nutzenden sowie auf der Leitungsebene bzgl. der Unterstützung zur Etablierung von UK-Strukturen zeigt (vgl. X1, Abs. 84; X2, Abs. 57; X11, Abs. 58; X12, Abs. 116; X14, Abs. 36, 46; X16, Abs. 59; X19, Abs. 55; X21, Abs. 39,103).

> „Der würde an der, hoffentlich, Haltung der Mitarbeiter erkennen, dass es ein sehr intensives Bemühen gibt, den Menschen verstehen zu wollen, um den es geht. Das glaube ich schon, kann man sagen. Und natürlich eingeschränkt, gilt nicht den ganzen Tag. (lacht) Gilt auch nicht für alle 100 Prozent, muss man auch sagen. Die Einrichtung hat 1.900 Mitarbeiter. Hat auch immer wieder neue Mitarbeiter natürlich. Also diese Prägung, die uns ja wichtig ist, die immer zu vermitteln, das ist nicht so ganz einfach. Weil es eben nicht damit getan ist zu sagen: Also Du brauchst bestimmte Voraussetzungen, die bringen wir Dir bei und dann ist alles gut. Weil es doch mehr eben eine Haltung auch ist" (X10, Abs. 43).

Trotz der beschriebenen positiven Aspekte benennen die befragten Mitarbeitenden, dass die Verankerung von UK stetig reflektiert und überprüft werden muss, damit die Strukturen dauerhaft etabliert bleiben.

> „Aber auch so, dass man immer wieder überprüfen muss das, was wir erreicht haben: Halten wir das? Oder fahren wir wieder zurück? Und erkennen wir neue Möglichkeiten, die es gibt? Und führen wir die auch ein? Das heißt, also es ist ja nicht so: Man erreicht. Alle gut und ruhen sich aus. Dann dürfen Sie feststellen, das schläft Ihnen alles wieder ein" (X10, Abs. 57).

Zur Reflexion gehört laut der Befragten auch die Erkenntnis, dass UK in manchen Bereichen einen geringeren Stellenwert aufweist als in anderen und dort eine Selbstverständlichkeit und ein breiter Einsatz schwerer zu etablieren sind. Von den Mitarbeitenden wird benannt, dass es wichtig ist, die Gründe dafür zu kennen und sie als Impuls für die Entwicklung neuer bedarfsorientierter Angebote und Strukturen zu nutzen (vgl. X1, Abs. 76, 78; X2, Abs. 67, X18, Abs. 134, 138; X 21, Abs. 124; X4, Abs. 71).
Mitarbeitende, die den Stellenwert eher niedrig, zwischen eins und vier, eingeschätzt haben, benannten die bereits etablierten UK-Strukturen (z. B. Einsatz Symbole, Gebärden, Leichte Sprache; Schulungen, UK-Fachkraft, UK als Thema in Besprechungen) ebenfalls als gewinnbringend und als ein Merkmal für die flächendeckende Verankerung des Themas in der Einrichtung (vgl. X17, Abs. 64; X3, Abs. 14). Gleichwohl äußerten sie, dass UK in Bereichen, in denen die Bewohner:innen keinen Bedarf aufweisen, einen geringeren Stellenwert hat (vgl. X17, Abs. 64). Zusätzlich bedingt die hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag den mangelnden Einsatz von UK (ebd.):

> „Jeder ist, finde ich, so ausgefüllt mit den vielfältigen Aufgaben die es heute zu bewerkstelligen gibt, so dass dann, wenn es wirklich tatsächlich von Nöten ist und gebraucht wird, dann findet auch die Auseinandersetzung statt. Aber wenn Sie erst mal nicht so das Thema ist, bei den Bewohnern erst mal nicht so, dann ist es auch kein Thema. Also immer erst dann, wenn auch wirklich Bedarf da ist. Wenn der Bedarf erst mal nicht da ist, dann wird es auch nicht abgefragt. In meinem Erleben“ (X17, Abs. 64).

Darüber hinaus wird bemängelt, dass UK noch nicht auf allen Ebenen der Organisation bedacht wird, sowohl was die niederschwellige Gestaltung von Prozessen für Mitarbeitende als auch die inhaltliche Aufnahme von überprüfbaren UK-Kriterien im QM betrifft (vgl. X3, Abs. 75).

**Dokument – Leitbild**
Die Leitbilder[27] der befragten Einrichtungen enthalten wesentliche Aussagen zum Werte- und Selbstverständnis der jeweiligen Einrichtung, zu ihrem Menschenbild sowie zur grundsätzlichen Zielausrichtung der Angebote. In keinem der beiden Leitbilder wird explizit auf das Thema UK oder seine wortverwandten Begriffe (z. B. Kommunikation, Sprache) Bezug genommen. Dennoch geben die beschriebenen Leitbilder Hinweise auf zugrundeliegende Orientierungen und normative Setzungen der Einrichtung, die Relevanz für die Umsetzung von UK haben.
Im Mittelpunkt des Handelns der Mitarbeitenden beider Einrichtungen steht der Mensch mit seiner unantastbaren Würde (vgl. Leitbild A, Leitbild B).
In beiden Leitbildern wird der Mensch mit all seinen Fähigkeiten, Möglichkeiten, Beeinträchtigungen und Grenzen wahrgenommen. Entlang der Bedarfe eines jeden individuellen Menschen werden Unterstützungen abgestimmt und gemeinsam gestaltet (vgl. Leitbild A, Leitbild B). Es wird konkretisiert, dass Bewohner:innen durch Beratung und Förderung befähigt werden, ihre eigenen Fähigkeiten zu entdecken und diese weiterzuentwickeln (vgl. Leitbild A, Leitbild B). Eine Einrichtung ergänzt in ihrem Leitbild zur Unterstützung der individuellen Teilhabe den Einsatz von Logopädie für Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen (vgl. Leitbild B).
Als Voraussetzung für eine gelingende Selbstbestimmung wird die Selbstbefähigung der Bewohner:innen genannt (vgl. Leitbild B). Der Mensch mit Behinderung wird als Auftraggeber:in gesehen, der:die in jeder Lebensphase eine adäquate Unterstützung zur selbstbestimmten Ent-

27 Die Leitbilder werden aus Gründen der Pseudonymisierung nicht in der Arbeit abgebildet. Sie sind bei der Verfasserin hinterlegt und auf Anfrage erhältlich.

wicklung und Entfaltung der eigenen Fähigkeiten fordern kann (vgl. Leitbild B). Individuelle und kollektive Mitsprache der Bewohner:innen bei der Entwicklung der eigenen Betreuungsplanung, aber auch bei der Weiterentwicklung der gesamten Einrichtung werden in beiden Einrichtungen als Vorrausetzung zur selbstbestimmten Lebensführung im Leitbild beschrieben (vgl. Leitbild A, Leitbild B).
Die Mitarbeitenden haben dabei die Aufgabe, immer wieder neue Wege zu finden, sich über die Wünsche und Bedürfnisse zu verständigen (vgl. Leitbild B). Dabei wird betont, dass das gegenseitige Verstehen vor allem Zeit braucht (vgl. Leitbild B). Fehlende Ausdrucks- und Kommunikationsmöglichkeiten von Bewohner:innen werden von einer bspw. als einen möglichen Auslöser für gewalttätiges Verhalten beschrieben (vgl. Leitbild B).
Zum Abschluss beider Leitbilder wird auf eine Organisationskultur hingewiesen, welche ein kollegiales Zusammenwirken ermöglicht, das von gegenseitigem Respekt, Vertrauen, Wertschätzung und Verantwortung geprägt ist (vgl. Leitbild A, Leitbild B).
In der abschließenden Betrachtung der beiden Leitbilder kann festgehalten werden, dass beide Einrichtungen bzgl. vielerlei Schwerpunkte übereinstimmen. Unterschiede werden in der konkreten Beschreibung bzgl. des Themas Kommunikation deutlich. Während in einem Leitbild nicht konkret auf Kommunikation, Verstehen oder Verständigung mit den dort lebenden Menschen eingegangen wird, beschreibt und zeigt das Leitbild der anderen Einrichtung anhand konkreter Beispiele, wo das Thema im Einrichtungsalltag eine Rolle spielt. Darüber hinaus ist das gesamte Leitbild einer Einrichtung mit Bildern gestaltet, die Menschen und Situationen im Einrichtungsalltag zeigen. U. a. ist auf zwei Fotos die Nutzung von Symbolen anhand von Wochenplänen zu erkennen (vgl. Leitbild B).

**Dokument – UK-Konzept (Teil: Grundaussagen)**
Im Rahmen der analysierten Konzeption zu UK lassen sich Grundaussagen feststellen, welche eine normative Setzung erkennen lassen. Bspw. wird Kommunikation als Grundrecht jedes einzelnen anerkannt und als Voraussetzung für die Teilhabe am Leben gesehen. Weiter wird die Umsetzung von UK als heilpädagogischer Auftrag verstanden, um Entwicklungsprozesse der Menschen mit Behinderungen anzuregen sowie alternative Möglichkeiten der Kommunikation zu eröffnen und neu zu gestalten. UK wird als Förderfaktor für ein selbstbestimmtest Leben und Entfaltung der Persönlichkeit gesehen (vgl. Konzeption UK, 3).

### 9.4.3 Zwischenfazit

In folgender Abbildung sind die bis hierhin erläuterten UK-spezifischen Normen und Standards aus den oben aufgeführten Aspekten zusammengeführt und detailliert dargestellt.
An dieser Stelle ist bereits die dynamische Verbindung der beiden Ebenen „Symbole und Zeichen“ und „Normen und Standards“ erkennbar. Viele UK-spezifische Aspekte der „Normen und Standards“ stehen unmittelbar mit dem, was an UK von „Externen“ beobachtet werden kann, in Verbindung. Bspw. findet das von außen wahrnehmbare einheitliche Visualisierungskonzept seine Konkretisierung in der Aufbereitung von internen Dokumenten. Ein weiteres Beispiel verdeutlicht, dass hinter den auf der Homepage dargestellten Ansprechpartner:innen für den Bereich UK eine festgelegte Struktur – im Sinne einer konzeptionellen Verankerung des Themas – in der Einrichtung steht, welche wiederum im Qualitätsmanagement hinterlegt ist.

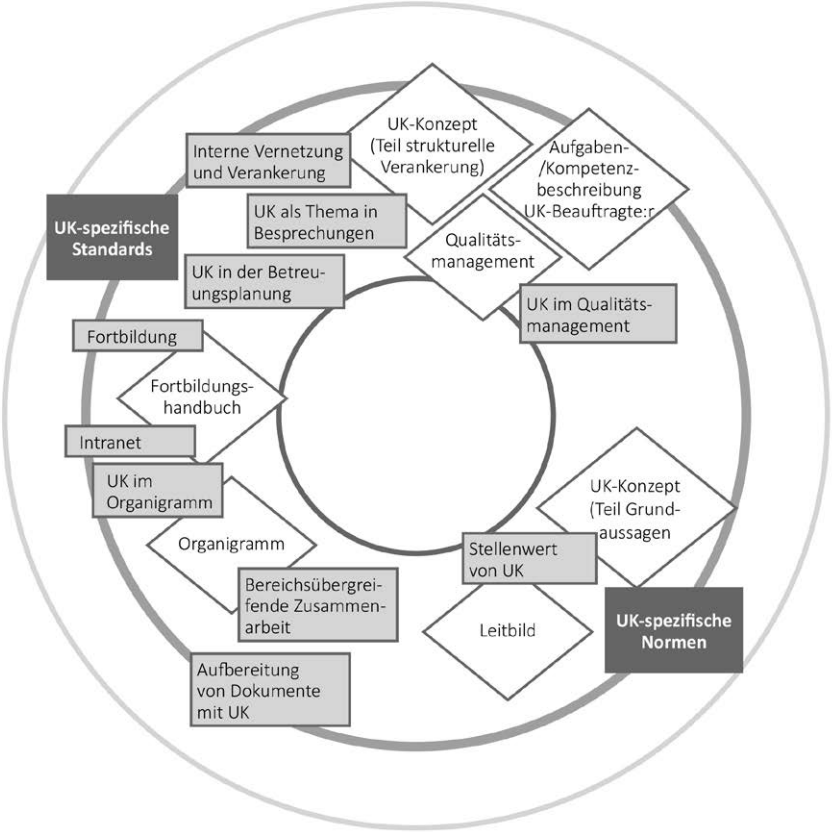



**Abb. 27:** Detaillierte Darstellung: UK auf der Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Letzteres gibt schon einen ersten Hinweis darauf, dass die Strukturen, welche sich auf der Ebene der Normen und Standards beschreiben lassen, ebenfalls miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig bedingen. So sind vielerlei Dokumente, die mit UK aufbereitet worden sind, im Qualitätsmanagement oder im Intranet hinterlegt und damit für jeden, der sie benötigt, zugänglich. Dass es diese Art von aufbereiteten Dokumenten gibt, wird wiederum in den gemeinsamen Besprechungen (z. B. Teamsitzungen, Abteilungskonferenzen) – federführend von den einzelnen UK-Beauftragten eingebracht – thematisiert. Entsprechende Normen zu UK lassen ich aus den Aussagen zum eingeschätzten Stellenwert der Mitarbeitenden ableiten, die die etablierten UK-Strukturen, die hier als Standards zu verstehen sind, überwiegend als gewinnbringend und als ein Merkmal für die flächendeckende Verankerung des Themas benennen. Dies sind erste Zwischenergebnisse, welche in der anschließenden Darstellung der Zusammenhänge der drei Ebenen der Organisationskultur (s. Kap. 9.6) differenzierter dargestellt werden.

## 9.5 Ebene: Basisannahmen




**Abb. 28:** Ebene der Basisannahmen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie auf der Ebene der Basisannahmen der Organisationskultur (Kern der Avocado) dargestellt. Es handelt sich um unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen und Wahrnehmungen, die in einer Organisation herrschen. Sie sind die grundlegende Quelle der beobachtbaren Symbole und Zeichen (erste Ebene) sowie der weniger beobachtbaren Normen und Standards (zweite Ebene) der Organisationskultur (s. Kap. 6). Im Vergleich zu den beiden anderen Ebenen sind die Basisannahmen nur sehr schwer zu erheben. Ein Zugang zu ihnen ist über einen interpretativen Prozess möglich, bei dem die alltäglichen Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster im Fokus stehen (s. Kap. 8).

Nach Schein lassen sich die Basisannahmen in fünf Grundannahmen untergliedern, die er wie folgt benennt:

- Annahmen über Wahrheit und Zeit
- Annahmen über die Natur menschlichen Handelns
- Annahmen über die Natur des Menschen
- Annahmen über die Natur sozialer Beziehungen
- Annahmen über die Umwelt.

Für die vorliegende Studie mit dem Ziel der Erfassung subjektiver Annahmen in Bezug auf UK wurden die fünf Grundannahmen auf den Bereich UK übertragen (s. Kap 8.4). Die im Interview erfassten alltäglichen Wahrnehmungen und Interpretationen der Mitarbeitenden bzgl. UK wurden in einem interpretativen Prozess hins. der oben genannten fünf Grundannahmen analysiert (s. Kap. 8.4).

In der nachfolgenden Abbildung sind die fünf Grundannahmen entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung – sichtbar anhand der Größe der Kreise – dargestellt. Leitend für die Ergebnisdarstellung ist die Häufigkeit der Nennungen in den Interviews (Abb. 29), da neben der dezidierten Darstellung einzelner Ausprägungen der einzelnen Grundannahmen der Fokus, im Rahmen der Analyse, auch auf die Verteilung der fünf analysierten Grundannahmen liegt. Durch die Anzahl der Nennungen wird deutlich, wie verbreitet die fünf Grundannahmen unter den befragten Mitarbeitenden sind und welche Relevanz ihnen zugemessen wird.

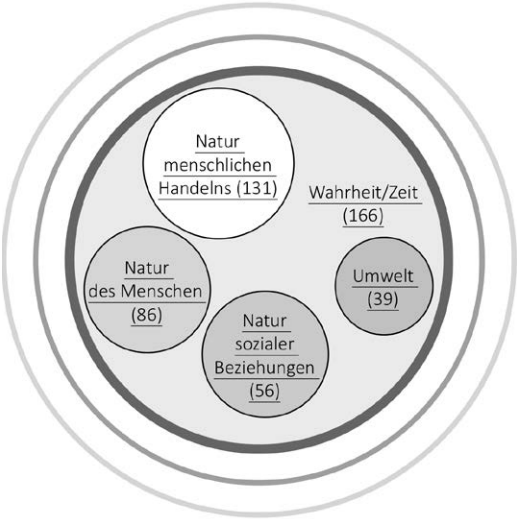



**Abb. 29:** Fünf Grundannahmen des Kerns der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Im Folgenden werden die Erkenntnisse zu den fünf Grundannahme in ihren unterschiedlichen Ausprägungen differenziert beschrieben. Grafische Darstellungen visualisieren jeweils die Ergebnisse. Die Ausprägungen wurden deduktiv anhand der Kategorienbeschreibung (s. Kap. 8.4) sowie induktiv aus dem Datenmaterial extrahiert. Dabei speisen sich die Aussagen zu den Ausprägungen der befragten Mitarbeitenden aus:

- Aussagen über sich selbst
- Aussagen über Kolleg:innen
- Aussagen über die Bewohner:innen
- Aussagen über das Umfeld der Bewohner:innen (z. B. Angehörige)

Strukturgebend für die Darstellung der Ausprägungen innerhalb der fünf Grundannahmen ist die Zuordnung zu folgenden drei Merkmalen: Haltung, Struktur und Praktiken. Diese Unterteilung soll dazu dienen, unterschiedliche Formen bzw. Herausbildungen der jeweiligen Basisannahme zu verdeutlichen. Innerhalb der Merkmale sind die Ausprägungen zufällig angeordnet beschrieben. Im Folgenden werden die Merkmale kurz erläutert:

**Haltung:** Im Rahmen dieses Merkmalsbereichs werden Aussagen beschrieben, die auf Haltungsaspekte in Bezug auf UK hinweisen. Die Basis dieses Merkmals ist die Vermutung, dass die Haltung das Denken und Handeln der Mitarbeitenden prägt und Einfluss auf die Umsetzung von UK im Alltag nimmt.

**Struktur:** Unter diesem Merkmalsbereich werden Aussagen zusammengefasst, die der strukturellen Verankerung von UK zuzuordnen sind. Darunter werden organisationale Strukturen (Ressourcen, Fortbildungen, UK-Beauftragte, QM usw.) gefasst, die für eine nachhaltige Umsetzung und flächendeckenden Etablierung von UK relevant sind.

**Praktiken:** Dieser Merkmalsbereich umfasst das (pädagogische, professionelle) Handeln, meistens die Ebene von Teamleitung und Mitarbeiter:innen. Hier geht es um konkrete UK-Umsetzungsmaßnahmen und Etablierungsmöglichkeiten im pädagogischen Alltag. Dazu gehören z. B. Arbeitskreise, Teamsitzungen, UK-Fachkonferenzen, Visualisierung, Vereinheitlichung, Standardisierung usw.

### 9.5.1 UK-spezifische Basisannahme: Wahrheit und Zeit

Im nachfolgenden Kapitel werden die Erkenntnisse zur Grundannahme „Wahrheit und Zeit" zusammengefasst – in der Abbildung als grau ausgefüllter Kreis gekennzeichnet.

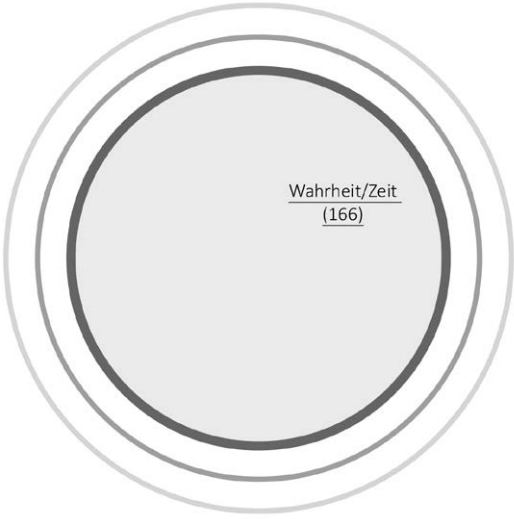



**Abb. 30:** UK-spezifische Basisannahme: Wahrheit und Zeit nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

UK-spezifische Aspekte zu „Wahrheit und Zeit" sind grundlegend für alle anderen Basisannahmen zum Themenbereich und bedingen diese. In der Abbildung ist daher der gesamte „Kern" des Avocadomodells in grau hinterlegt. Detailliertere Erläuterungen dafür erfolgen im Diskussionsteil.

Innerhalb dieser Grundannahme werden UK-spezifische Basisannahmen dargestellt, die Aussagen über die Prioritäten und Schwerpunktsetzungen der Einrichtung widerspiegeln – was wird begründet als „wahr" oder „relevant" für die Einrichtung erkannt und wie viel Zeit ist die Einrichtung bereit, für ein bestimmtes Vorgehen zu investieren. Besonders im Fokus stehen Auffassungen, die die Vorgehensweisen und diskursive Überlegungen zur nachhaltigen Umsetzung und strukturellen Verankerung von UK in den Blick nehmen. Aussagen, die erkennen lassen, ob die Umsetzung von UK von Leitungskräften unterstützt wird und ob diese von den Mitarbeitenden positiv getragen wird, werden unter dieser Basisannahme subsumiert. Leitungskräfte nehmen eine entscheidende Rolle ein, da sie in der Lage sind, Aufträge zu verteilen sowie genügend (finanzielle, materielle, personelle) Ressourcen zur Umsetzung von UK zur Verfügung zu stellen, und damit entscheiden, welches Thema und Vorgehensweise in der Einrichtung priorisiert wird und wie zeitintensiv diese eingestuft werden (vgl. u. a. Schreyögg/Koch, 2014, 19).

Darüber hinaus sind Auffassungen der Befragten relevant, die Aussagen über die Zuständigkeiten für das Thema UK umfassen. Befürwortet bspw. die Einrichtung strukturelle Maßnahmen, um das Thema an bestimmte fachliche Verantwortlichkeiten oder/und personale Ansprechpartner:innen zu binden (z. B. UK im QM, UK-Beauftragte).

Anhand von 166 Nennungen wurden unterschiedliche Ausprägungen der Basisannahme deutlich. Diese werden unter folgenden Schwerpunkten beschrieben:

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Haltung (H)"** subsumiert:

- **H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden:** Umsetzung von UK hat Priorität/Freisetzung relevanter Ressourcen
- **H – Diskurs zu nötigen UK-förderlichen Investitionen:** Überlegungen zum Einsatz von Ressourcen für UK/Vorgehen zur Verstetigung vorhandener UK-Strukturen

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Struktur (S)“** subsumiert:

- **S – Relevanz und Strukturen von UK verändern sich:** Anfänge der UK/Aufbau UK-relevanter Strukturen/Schwierigkeiten der Fortführung etablierter Strukturen
- **S – UK ist Leitungsthema:** Zugang zu Ressourcen/Unterstützung der Geschäftsführung relevant/Leitungspersonen setzen Prioritäten
- **S – strukturelle Verankerung durch Steuerungsgruppe:** UK-zuständiges Gremium/Steuerung der UK-Prozesse in der Einrichtung
- **S – strukturelle Verankerung durch verschiedene Formen der Beauftragung:** Strategie zur Absicherung einer flächendeckenden und organisationalen Implementierung von UK
- **S – UK braucht Transparenz über Ansprechpartner:innen:** transparente Benennung der zuständigen Mitarbeitenden/Unterstützung bei der Umsetzung von UK
- **S – UK braucht Zeit:** Einarbeitung in Themenfeld UK/konkrete Umsetzung/Kommunikation mit UK-Hilfsmitteln
- **S – niederschwelliger Zugang zu UK-Materialien:** Intranet/Finanzierung und Bereitstellung von Symbol-, Piktogramm-, und Gebärdensystemen
- **S – UK im Qualitätsmanagement:** nachhaltige Implementierung/kriteriengeleitete Überprüfung der Umsetzung von UK
- **S – UK im Fortbildungskonzept:** Bedarf an geschulten Mitarbeitenden zu UK/Schaffung diverser Schulungsangebote im Bereich UK
- **S – Verankerung von UK in verschiedenen Bereichen der Einrichtung:** Bedeutung/Relevanz der Anwendung/Umsetzung von UK

**Ergebnisdarstellung**

**H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden**

Eine den alternativen Kommunikationswegen zugewandte Einstellung, die die Notwendigkeit und Relevanz von UK anerkennt, wird von einigen der Befragten als zentrale Grundlage für das Gelingen UK-bezogenen Denkens und Handelns gesehen. Eine:r der Interviewpersonen der oberen Leitungsebene der Einrichtung betont, es sei das „A und O“ (X10, Abs. 33) die Bewohner:innen in ihren Kommunikationsmöglichkeiten zu unterstützen. Nach Aussagen der Befragten wird eine solche UK-förderliche Haltung auf Leitungsebene insb. durch die Bereitstellung entsprechender materieller, zeitlicher und personeller Ressourcen – wie z. B. Zeit für Übersetzung von Texten in Leichter Sprache, Anschaffung eines Fotoapparates für jede Wohngruppe, Einsatz von UK-Beauftragten – erkenntlich (vgl. X2, Abs. 63, 73; X4, Abs. 79).

Neben der Bereitstellung vielfältiger Ressourcen benennen die Befragten eine entsprechende Haltung sowie den „Wille[n]“ (X2, Abs. 63), UK umsetzen zu wollen, insb. bei Mitarbeitenden, die im direkten Kontakt mit den Bewohner:innen stehen, als ausschlaggebenden Förderfaktor für eine gelingende UK. Es „steht und fällt mit der Grundhaltung“ (X4, Abs. 79) betont eine:r der Befragten.

Mitarbeitende, die für das Thema „brennen“ (X2, Abs. 73) bzw. „Feuer und Flamme“ (X14, Abs. 42) sind, werden von den Interviewpersonen als zentraler Gelingensfaktor für die Verbreitung und Verstetigung einer UK-förderlichen Haltung benannt. Diese Mitarbeitenden seien diejenigen, die dann „andere mitziehen“ (X2, Abs. 69) und für das Thema „begeistern“ (X14, Abs. 42) können.

„(...) dass man also die richtigen Menschen mit dem richtigen Drive, ein Thema immer wieder reinbringen, dann ist das anders auf der Agenda" (X4, Abs. 85).

Dass motivierte Mitarbeitende Ressourcen zur Verbreitung von UK-spezifischem Wissen und zur Sensibilisierung für eine UK-förderliche Haltung erhalten, schätzen die Befragten als äußerst gewinnbringend ein (vgl. X1, Abs. 82; X2, Abs. 73, 81; X4, Abs. 85).

**H – Diskurs zu nötigen UK-förderlichen Investitionen**

Im Folgenden werden die verschiedenen Überlegungen der Interviewpersonen aufgeführt, die den Einsatz von Ressourcen mit Blick auf die Verstetigung, Weiterentwicklung und Verbreitung von UK in den Einrichtungen thematisieren. Grundsätzlich beschreiben die Befragten ein stetiges Abwägen der Kosten-Nutzen-Relation von einzusetzenden Ressourcen.

Das wird bspw. an Überlegungen zur Visualisierung mit Hilfe von Piktogrammen auf dem Einrichtungsgelände deutlich. Während einige der Befragten von Mitarbeitenden berichten, die dies befürworten, da den Bewohner:innen einrichtungsweit ein alternativer Zugang zu Informationen ermöglicht wird (vgl. X11, Abs. 74; X22, Abs. 83), schätzen andere diese Investition als weniger gewinnbringend für die Nutzenden ein. Eine:r der Befragten benennt, dass „UK auch nicht über alles geht" (X10, Abs. 45) und es „im Verhältnis zu anderen Dingen", die der Einrichtung wichtig sind, steht.

„Zumindest ist das immer so meins, wo ich denke, Ressourcenorientiert zu schauen, und das ist halt eben (..) klar, (...) wäre super, aber, welchen Preis? (...) abwägen, ganz wichtig. Müssen wir jetzt unbedingt unsere Verwaltung bis in die letzte Büroetage mit reinbringen, nur damit es nach außen schön aussieht? Oder lassen wir unsere Verwaltung irgendwie was Anderes entwickeln, was uns als Einrichtung einer (..) zum Beispiel im Bereich Kosten besser voran bringt. (...)" (X7, Abs. 69).

Ähnlich verhält sich die Abwägung von Aufwand und Nutzen bzgl. des Einsatzes von Leichter Sprache und dem damit im Zusammenhang stehenden erhöhten Arbeitsaufkommen, weil Mitarbeitende Texte übersetzen müssen (vgl. X10, Abs. 53). Eine weitere Ressourcenfrage, die thematisiert wird, bezieht sich auf den Wechsel von etablierten Piktogrammsystemen. Ein „Für und Wider" (X18, Abs. 150) müsse – auch mit Blick auf finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen – umfassend reflektiert werden (vgl. X16, Abs. 25, 41; X18, Abs. 150). Ein:e andere:r Befragte:r betont, dass letztendlich die Bereitschaft der Geschäftsführung vorliegen muss, um solche UK-Investitionen tätigen zu können (vgl. X7, Abs. 75).

Eine:r der Befragten beschreibt, wie im Rahmen der Einführung von UK notwendige Ressourcen ausgelotet wurden. So wurde UK zunächst für eine kleine Personengruppe angeboten – auf der Grundlage der Erfahrungen wurden notwendige Ressourcen für die flächendeckende Etablierung kalkuliert. Dabei betont diese Interviewperson, dass das „natürlich Zeit ist, die für andere Ressourcen weggeht, weil es für UK keine zusätzlichen Ressourcen gibt" (X16, Abs. 25).

„Wenn wir das für die einführen, dann stellen wir mal fest: Erstens, wie viel Zeit kostet das die beteiligten Personen, um das abschätzen zu können? Welche Probleme erleben wir praktisch, wenn wir das für diese betroffenen Personen einführen wollen? Und was lernen wir daraus hinterher für den Fortgang des ganzen Projekts? Das war glaube ich von uns eine von vornherein so definierte Lernzeit, in der wir das Interesse hatten, mehr Klarheit darüber zu gewinnen, was mit-, also was für Folgen hat das eigentlich,

wenn man sich darauf einlässt? Und das sind dann solche Probleme wie, dass das eben Zeit und Arbeit braucht, um Mittel und Medien herzustellen. Es braucht Zeit und Arbeit, in Teamgesprächen die Kollegen zu informieren und zu überzeugen. Es braucht Zeit und Arbeit, Kollegen in anderen Lebensbereichen für das Mittun und für Unterstützung zu gewinnen und zu überzeugen. Und dass alles ist natürlich Zeit, die für andere Ressourcen weggeht. Weil es gibt ja keine zusätzlichen Ressourcen für das Thema unterstützte Kommunikation." (X16, Abs. 25).

**S – Relevanz und Strukturen von UK verändert sich**

Die Anfänge der Umsetzung von UK in den Einrichtungen waren laut Aussagen der befragten Personen davon geleitet, Menschen, die Sachverhalte nicht verstanden oder über keine Lautsprache verfügten, zu unterstützen (vgl. X2, Abs. 37; X20, Abs. 69). Einige Befragten betonen, UK sei nicht explizit als UK ein Thema gewesen (vgl. X2, Abs. 37; X11, Abs. 39), „früher war es eben so, man hat die Bewohner eben nicht mitgenommen und nicht viel erzählt, nicht viel gefragt, also da wurde einfach gemacht" (X19, Abs. 33). Daher gab es auch noch keine UK-Konzeption stellt eine:r der Interviewpersonen fest (vgl. X20, Abs. 69).

Auslöser für eine aktivere Auseinandersetzung mit UK war, laut Aussage einer der interviewten Personen, die Erkenntnis, dass jüngere Generationen der Bewohner:innen bei der Aufnahme in die Wohneinrichtung bereits Erfahrungen im Bereich UK aus der Schule mitbrachten:

„(...) Unterstützter Kommunikation, weil das in der Schule schon sehr stark schon verbreitet war. Also gab es die ersten Leute, die mit Talkern kamen oder wo gefragt wurde oder so, wo wir auch gemerkt hatten, (...), das haben wir noch gar nicht als Plattform hier. Wenn wir die Menschen also gut in dem Wechsel und Übergang begleiten wollen und auch die Wünsche und Bedürfnisse erkennbar sind, war es klar, wir müssen uns mit dem Thema auseinandersetzen, um Abbrüche zu vermeiden und zu verhindern, dass Kompetenzen, die eigentlich da sind verloren gehen, weil wir nicht fachlich reagieren können. Und das war der Hintergrund oder die Basis dafür, dass wir das als Projekt angelegt haben (...)" (X11, Abs. 39).

Im Zuge dieser Entwicklung beschreiben die Interviewpersonen, dass die Befürwortung der Verankerung von UK durch die Leitung zentral für das derzeitige Gelingen war. Laut Aussagen der Befragten wurde die Umsetzung von UK zu einem pädagogischen Auftrag, Ressourcen und organisationale Strukturen zur nachhaltigen Realisierung des Auftrags wurden geschaffen und der Stellenwert von UK ist „im Bewusstsein von vielen Köpfen gewachsen" (X21, Abs. 103) (vgl. X4, Abs. 35, 67; X8, Abs. 97; X10, Abs. 33; X11, Abs. 41, 58; X17, Abs. 64; X18, Abs. 136; X19, Abs. 53; X21, Abs. 31; X23, Abs. 45).

„Und für die [Ergänzung Verfasserin: Bewohner:innen] ist das ganz wichtig, gefragt zu werden und dass sie eine andere Stellung haben, als über einen zu bestimmen, da hat das eine andere Wirkung. Und das merke ich ganz extrem, dass sich da etwas geändert hat, was ich eine total schöne Entwicklung finde. Und dass alle auf Augenhöhe und nicht hier der Bestimmer (...)." (X19, Abs. 33).

Von der Einrichtung geschaffene Strukturen, an denen eine intensivere Auseinandersetzung als „jetzt vor etlichen Jahren" (X8, Abs. 97) deutlich werden, sind bspw.:

- Anstellung von UK-Fachkräften, die für die Implementierung von UK freigestellt sind und explizit geschult werden (vgl. X5, Abs. 67; X11, Abs. 41; X17, Abs. 34, 64; X20, Abs. 71)
- Freistellung von einzelnen Mitarbeitenden, die mit der Umsetzung von UK (Bedarfsermittlung, Diagnostik, Evaluation) in ihren Teams verantwortet werden (vgl. X6, Abs. 44, X18, Abs. 80)

- Erhebung des UK-Bedarfs der Bewohner:innen in den Einrichtungen (vgl. X18, Abs. 74)
- Entwicklung einer Konzeption zu UK sowie UK-Standards (vgl. X12, Abs. 112; X18, Abs. 74)
- Zugriff zu diversen UK Materialien (vgl. X18, Abs. 74; X20, Abs. 71; X21, Abs. 33)
- Leit- und Orientierungssystem auf dem Einrichtungsgelände (vgl. X6, Abs. 44; X21, Abs. 51)
- Visualisierung von diversen Arbeits- und Tagesabläufen mit Hilfe von Piktogrammen, Fotos und Bildern (vgl. X8, Abs. 97; X17, Abs. 34; X19, Abs. 33; X21, Abs. 33)
- aktive Beteiligung von Bewohner:innen an der Teilhabeplanung durch UK basierte Hilfsmittel (vgl. X19, Abs. 33)
- UK als Thema in Leitungskonferenzen (vgl. X17, Abs. 36, 64)
- Fortbildungen zum Thema UK für alle Mitarbeitende und speziell für UK-Fachkräfte und -Beauftragte (vgl. X6, Abs. 40; X15, Abs. 15; X17, Abs. 36).

Es zeigen sich laut Aussagen der befragten Personen jedoch auch Entwicklungen, die die Relevanz von UK mindern und eine intensive Auseinandersetzung mit UK verhindern können.

> „Also ich glaube wir waren schon mal, als das aktuelle Projekt lief und als die Kollegin da ja noch also mit voller Stundenzahl noch ganz anders unterwegs war, war das Thema sicherlich präsenter. Da hatten wir sehr viele Schulungen laufen, da kam wirklich an unterstützter Kommunikation im Alltag kaum einer vorbei. Das ist ein bisschen rückläufig, nein, das ist nicht bisschen rückläufig, das ist ziemlich rückläufig" (X4, Abs. 71).

So schildern die Befragten, dass UK „ein bisschen in den Hintergrund rutscht" (X23, Abs. 45), da UK teilweise noch als zusätzliche Arbeit anstatt als „Erleichterung" (X4, Abs. 75) in der Kommunikation mit den Bewohner:innen erlebt wird. Weiter nennen die Befragten personelle Engpässe, fehlende Ressourcen und Umstrukturierungsprozesse in den Einrichtungen als hinderliche Faktoren, die eine umfassen Umsetzung von UK erschweren (vgl. X6, Abs. 84; X11, Abs. 58).

**S – UK ist Leitungsthema**

Für eine einrichtungsweite und umfassende Umsetzung von UK in den Einrichtungen wird von den Interviewpersonen die Unterstützung und Fürsprache der Entscheidungsträger:innen (Geschäftsführung, Abteilungs- und Fachbereichsleitung, Teamleitung) auf unterschiedlichen Hierarchieebenen als maßgebliche Gelingensbedingung beschrieben (vgl. X18, Abs. 144, 162; X21, Abs. 151).

> „(...) ich spreche auch manchmal mit Symbolen. Wir mussten, unser Baum musste nicht erst durch die Erde durch (lacht), sondern bei uns war es schon die Nahrung von unten, dass die Leitung wirklich gesagt hat, wir brauchen es [Ergänzung Verfasserin: UK]. Und wir möchten es umsetzen. Und gucken nach Möglichkeiten, wie es uns möglich ist, das umzusetzen. Und das ist unser großer Vorteil gewesen. Wir mussten niemanden mehr überzeugen, auf Leitungsebene" (X18, Abs. 84).

Die Unterstützung von Leitungspersonen führt dazu, dass dem Thema UK eine hohe Relevanz und Priorität in der organisationalen Struktur der Einrichtung zugesprochen wird. Eine:r der Befragten betont, dass „UK auch sehr in die Tiefe reingehen muss" (X18, Abs. 162), womit sie:er die Verbreitung von UK in verschiedenen Bereichen der Einrichtung meint.
Die Befragten benennen in diesem Zusammenhang, dass mit der Unterstützung der Leitungspersonen Zugänge zu notwendigen (zeitlichen, finanziellen, personellen) Ressourcen geschaffen werden, entsprechende konkrete Aufträge zur Umsetzung und Verbreitung von UK vergeben

werden sowie das Thema UK in bereichsübergreifenden Leitungskonferenzen thematisiert wird (vgl. X1, Abs. 94; X6, Abs. 88; X14, Abs. 44; X17, Abs. 98, 104; X20, Abs. 113). Zwei der Befragten betonen, es sei „gesetzt, dass wir hier mit UK arbeiten" (X14, Abs. 44) und „UK ein fester Bestandteil der Einrichtung" (X21, Abs. 151) sei.
Im Besonderen betonen die Befragten die Rolle der Geschäftsführung. Eine:r der Befragten beschreibt die Geschäftsführung als „treibende Kraft" (X20, Abs. 113), die dafür sorgen kann, dass ein Thema wie z. B. UK in der Einrichtung an Bedeutung gewinnt und einrichtungsweit implementiert wird. Die Interviewpersonen sehen die Geschäftsführung in der Verantwortung UK-Bedarfe zu eruieren, UK-förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, entsprechende Ressourcen zu investieren, Themen, die für die Mitarbeitenden in Bezug auf UK relevant sind „auf den Schirm [zu] haben" (X1, Abs. 94), Fortbildungsmöglichkeiten für UK zu gestalten und Schwierigkeiten in der Umsetzung von UK zu überwinden (vgl. X1, Abs. 94; X6, Abs. 56; X14, Abs. 58, X21, Abs. 151):

> „Das hat eine Bedeutung, da ist ein Bewusstsein für da, dass das nicht so nebenher geht, sondern da auch wirklich investieren muss, damit das nachhaltig umgesetzt und angeboten werden kann. So da ist ein echter Wille bei der Geschäftsführung an dem Thema dranzubleiben. Das erlebe ich als sehr, sehr positiv" (X6, Abs. 56).

Interviewpersonen mit Leitungsfunktionen (Geschäftsführung, Abteilungs-, Fachbereichs-, und Teamleitung) sehen sich selbst für die Gestaltung des Implementierungsprozesses von UK verantwortlich:

> „Also ich würde sagen, Schwerpunkt meiner Aufgabe ist Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich das Feld [Ergänzung Verfasserin: UK] weiterentwickeln kann" (X11, Abs. 66).

Dazu zählen die leitenden Interviewpersonen, die oben bereits genannten strukturellen Aspekte der Befragten (Rahmendbedingungen schaffen, Ressourcen investieren, Aufträge erteilen usw.) (vgl. X1, Abs. 86; X10, Abs. 91, X11, Abs. 83).
Darüber hinaus betonen die leitenden Befragten, dass sie sich in der Verantwortung sehen, UK in den Fokus der Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden zu rücken, „damit es lebendig gehalten wird" (X17, Abs. 74) und dem Thema damit eine hohe Priorität beigemessen wird (vgl. X10, Abs. 91, X11, Abs. 83; X17, Abs. 38). Zum einen stellen die befragten Interviewpersonen nach eigenen Aussagen dies sicher, indem sie UK „immer wieder thematisieren" (X1, Abs. 86) und UK-Beauftragte und Fachkräfte regelmäßig zur Evaluation der Vorgehensweise in Leitungskonferenzen oder Teamsitzungen einladen (vgl. X10, Abs. 27, 81, X11, Abs. 66, 83; X14, Abs. 32, 50; X17, Abs. 38, 50, 96).

> „Und da glaube ich, bringe ich schon eine Bedeutung rein: UK ist wichtig, UK ist Thema. Und damit es nicht so versackt, weil einfach alle anderen Themen immer oben auf liegen. Und das finde ich gut, weil es jetzt gezielt auf Wiedervorlage, gezielt auf die Tagesordnung gesetzt wird" (X17, Abs. 96).

Dabei betonen leitende Befragten, dass das Finden eines „Konsens" mit anderen Leitungskräften der eigenen Einrichtung und den entsprechenden UK-verantworteten Mitarbeitenden bzgl. der Vorgehensweise im Rahmen des Implementierungsprozesses wichtig ist (vgl. X10, Abs. 27, 81, X11, Abs. 66, 83). Manchmal braucht es jedoch nach Aussagen eines:einer leitenden Befragten eine eindeutige Entscheidung von Vorgesetzten zur Umsetzung konkreter Schritte und

Maßnahmen (vgl. X10, Abs. 65). Zum anderen stellen die leitenden Interviewpartner:innen nach eigener Aussage durch eine regelmäßige Prüfung der Umsetzung der UK-Aufträge sowie durch die Förderung einzelner Mitarbeitender zum Thema UK (durch bspw. UK-Schulungen) sicher, dass das Thema in den einzelnen Abteilungen, Fachbereichen und Teams präsent bleibt (vgl. x1, Abs. 86; X2, Abs. 61; X14, Abs. 20, 59; X21, Abs. 131).

**S – strukturelle Verankerung durch Steuerungsgruppe**

Für die Weiterentwicklung und nachhaltige Etablierung von UK in den Einrichtungen beschreiben die Befragten ein zuständiges Gremium, welches häufig als Steuerungsgruppe bezeichnet wird, als zentral (vgl. X2, Abs. 49; X6, Abs. 80; X11, Abs. 41; X21, Abs. 171). Dieses Gremium setzt sich – in den an der Studie teilnehmenden Einrichtungen – aus Mitarbeitenden der oberen sowie mittleren Leitungsebene und UK-Fachkräften aus unterschiedlichen Lebensbereichen (z. B. Freizeit, Wohnen) zusammen (vgl. X2, Abs. 49; X11, Abs. 41; X12, Abs. 53; X18, Abs. 102). Gelegentlich nehmen einzelne Mitarbeitende oder Teamleitungen aus unterschiedlichen Bereichen ebenfalls an den Sitzungen des Gremiums teil, um „Fragestellungen aus der Basis, von der Basis, die mit dem Thema UK zu tun haben" (X6, Abs. 56) einzubringen. Die Bedeutsamkeit eines solchen Gremiums betont ein:e Befragte:r wie folgt:

> „(...) und da sitzen gleich auch die Entscheidungsträger, so dass dann auch nicht noch irgendwelche anderen wichtigen Instanzen konsultiert werden müssen, sondern in der Regel da auch sofort entschieden wird. Und das ist (..) erlebe ich wirklich als hocheffektiv und (..) ja auch notwendig" (X6, Abs. 56).

Gleichzeitig wird dies als „Signal" (X12, Abs. 157) an die anderen Mitarbeitenden der Einrichtung verstanden, das deutlich machen soll, „das ist uns ein wichtiges Thema" und die Leitungsebene ist bereit, UK in der Einrichtung zu fördern und zu unterstützen (vgl. X11, Abs. 41; X12, Abs. 157).

Konkret steuert und leitet dieses Gremium die UK-Prozesse in der Einrichtung. Es werden Maßnahmen zur Weiterentwicklung von UK – wie z. B. die Entwicklung von Standards der UK oder die Schaffung von Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Einrichtungen – diskutiert. Es wird außerdem über Ressourcen, die für UK freigesetzt werden, entschieden sowie Mitarbeitende festgelegt, die an UK-spezifischen Schulungen teilnehmen und mit der Umsetzung von UK beauftragt werden (vgl. X2, Abs. 49; X11, Abs. 41; X12, Abs. 53; X18, Abs. 102).

**S – strukturelle Verankerung durch verschiedene Formen der Beauftragung**

Damit die strukturelle Verankerung von UK durch die oben genannte Steuerungsgruppe für die gesamte Einrichtung fortgeführt werden kann, braucht es nach Aussagen der Befragten verlässliche und institutionalisierte Organisationsstrukturen (vgl. X11, Abs. 60; X14, Abs. 44; X16, Abs. 41). Eine:r der Interviewpersonen betont, „es braucht eine Grundstruktur, auf die man zurückgreifen kann, in der Leute sind, die sich für das Thema verantwortlich fühlen und mitwirken" (X11, Abs. 60) (vgl. X4, Abs. 85). So werden für die Teams in den unterschiedlichen Abteilungen bzw. Fachbereichen Mitarbeitende verbindlich beauftragt und freigestellt, sich im Bereich fortzubilden und UK im pädagogischen Alltag zu implementieren und umzusetzen „das [Ergänzung Verfasserin: UK] sozusagen über diese Struktur der UK-Mentoren[28] (...) an der Basis auch verankert ist" (X6, Abs. 80) (vgl. X1, Abs. 56; X7,

28 in der vorliegenden Arbeit als UK-Beauftragte:r betitelt.

Abs. 74; X10, Abs. 45; X12, Abs. 102; X16, Abs. 41; X17, Abs. 94; X18, Abs. 104). Dafür werden, nach Aussagen der Befragten, umfassende Ressourcen eingesetzt, wie z. B. explizite UK-Schulungen für die beauftragten Mitarbeitenden (vgl. X4, Abs. 85; X6, Abs. 80; X19, Abs. 55; X20, Abs. 87; X21, Abs. 155; X22, Abs. 81). Dazu zählen die Befragten ebenso die Freistellung für eine enge Vernetzung mit der UK-Fachkraft, die ausschließlich für das Thema UK einrichtungsweit verantwortlich ist, und den verantworteten UK-Beauftragten in den einzelnen Teams, um sich gemeinsam bzgl. UK fachlich, fallbezogen sowie kollegial zu beraten und auszutauschen (vgl. X1, Abs. 56; X17, Abs. 96). So gelingt nach Aussagen der Befragten auch der Rücktransfer von UK-Fachwissen und Anwendungsideen in die einzelnen Teams sowie eine stetige Reflexion des teamspezifischen Vorgehens bzgl. der UK (vgl. X7, Abs. 51; X12, Abs. 104, 110; X20, Abs. 87).
Diese organisationale Verankerung wird von den befragten Interviewpersonen als äußerst relevant und förderlich gesehen, um dem Thema UK eine „Plattform" (X13, Abs. 53) in der Gesamteinrichtung zu bieten, es präsent zu halten, in alle Bereiche zu transportieren und weiterzuentwickeln (vgl. X4, Abs. 85; X11, Abs. 60, X12, Abs. 102, 110; X15, Abs. 65).

**S – UK braucht Transparenz über Ansprechpartner:innen**
Für eine gelingende Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag benennen die Interviewpersonen Transparenz über die zuständigen Mitarbeitenden (z. B. UK-Beauftragte, UK-Fachkräfte) für den Bereich UK und deren Erreichbarkeit sowie Bereitschaft zu unterstützen als zentralen Gelingensfaktor (vgl. X13, Abs. 55; X19, Abs. 51; X21, Abs. 67, 153; X23, Abs. 89):

> „Wenn ich wirklich eine Anfrage habe, dass ich weiß: Aha, ich gehe erstmal zu meinem Mentor. Der weiß Bescheid, der kann mich beraten. Wenn wir dazu keinen Erfolg finden, dann können wir immer noch die (..) UK-Fachfrau, anrufen. Über Beratungssettings gehen. Also so. Transparenz" (X2, Abs. 73).

Anlass für die Kontaktaufnahme zu entsprechenden UK-Beauftragten oder -Fachkräften sind in erster Linie auftretende Beratungsbedarfe im Alltag. Häufig geht es dabei um die Versorgung einzelner Bewohner:innen mit UK-Hilfsmitteln (z. B. Visualisierungen mit Hilfe von Piktogrammen) (vgl. X3, Abs. 97; X9, Abs. 168; X13, Abs. 55; X20, Abs. 113; X21, Abs. 103; X23, Abs. 96; Mitarbeitende ohne explizite UK-Beauftragung). Durch den Einsatz von UK-Beauftragten in nahezu jedem Team der unterschiedlichen Bereiche entsteht ein niederschwelliger Zugang zu Beratungsmöglichkeiten in Bezug auf UK. So betont eine:r der Befragten, „man brauchte nicht lange gucken" (X8, Abs. 116) und eine weitere:r Befragte:r hebt hervor, „also da sind wir schon auf Personenname 4 [Ergänzung Verfasserin: UK-Beauftragte:r] angewiesen" (X9, Abs. 168).

**S – UK braucht Zeit**
Anhand verschiedener Aspekte verdeutlichen die Interviewpersonen die Notwendigkeit ausreichender zeitlicher Ressourcen für die Umsetzung von UK sowie den Umgang mit fehlender Zeit. Eine:r der Befragten beschreibt dies als erlebte „Diskrepanz" (X11, Abs. 56) der Mitarbeitenden „zwischen dem eigentlich-möchten-wir-Pool und dem eigentlich-haben-wir-da-nicht-genügend-Zeit-Ressourcen-Pool" (X11, Abs. 56) (vgl. X1, Abs. 80; X21, Abs. 85).

> „(...) zeitliche Ressourcen, die einfach so dermaßen eingekürzt werden, dass einfach auch zum Beispiel Zeit für Ausprobieren für Fortbildung und so weiter nicht mehr existiert (...)" (X7, Abs. 67).

Besonders herausfordernd und hinderlich für die Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag benennen die Befragten, dass UK prinzipiell „mehr Zeit kostet" (X11, Abs. 56) (vgl. X1, Abs. 80; X2, Abs. 73; X7, Abs. 67; X11, Abs. 41; X14, Abs. 36; X15, Abs. 89). Grundsätzlich beschreiben die befragten Personen, dass die Mitarbeitenden immer wieder dazu angehalten sind, sich selbstständig „Ressourcen auch ein Stück frei zu räumen" (X21, Abs. 85), obwohl eine:r der befragten Personen schildert, dass in dem Leitbild der Einrichtung, die Zeit der Mitarbeitenden als „kostbarstes Gut" (X1, Abs. 80) gesehen wird.
Es bedarf laut Aussagen der Interviewpersonen in der direkten Kommunikation mit den Bewohner:innen Zeit und Geduld, um Kommunikationsversuche abzuwarten und Hilfsmittel der UK ausprobieren zu lassen (vgl. X1, Abs. 80, 98; X8, Abs. 79; X11, Abs. 56). Weiter führen die Interviewpersonen aus, dass es für eine gelingende Umsetzung von UK Zeit für eine Auseinandersetzung (z. B. durch Fortbildungen) der Mitarbeitenden mit dem Thema bedarf, Zeit für eine UK-spezifische Bedarfsermittlung, Erprobung und Gestaltung von Hilfsmitteln (z. B. Fotos erstellen) sowie für die Durchführung der Kommunikation mit alternativen Hilfsmitteln im Alltag mit den Bewohner:innen (vgl. X1, Abs. 98, X11, Abs. 56; X13, Abs. 31). Werden bspw. komplexe Kommunikationshilfen (Talker) eingesetzt, wird die Notwendigkeit zeitlicher Ressourcen laut Aussagen der Befragten besonders deutlich, da sich Mitarbeitende damit „beschäftigen müssen und das geübt werden muss" (X11, Abs. 56) (vgl. X1, Abs. 80; X21, Abs. 85).

> „Also förderlich-, man muss Zeit haben. Also man muss wirklich die Zeit haben, sich in dieses Gebiet auch reinzuknien, die Zeit haben, das auch umzusetzen, in Muße und Ruhe umzusetzen. Und das ist auch gleichzeitig oft ein Hinderungsgrund. Weil, Zeit ist halt eine ganz wichtige Ressource, die wir nicht immer unbedingt haben. Wir hier ja, die nehmen wir uns auch. Aber daran scheitert es manchmal. Aber da haben wir auch draus gelernt, natürlich haben wir Phasen durch Krankheit und ich weiß nicht, andere äußere Faktoren, sage ich jetzt mal, wo wir dann eingeschränkt werden. Hindert uns aber nicht daran, dann am nächsten Tag weiterzumachen. Aber die Zeitressource ist schon, ja, sowohl als auch-. Die brauche ich, als auch-, manchmal ist es hinderlich, weil ich sie nicht habe (...)" (X22, Abs. 87).

Die befragten Personen betonen, dass das Auflösen veralteter Einstellungsmuster wie bspw. „Können wir tun, aber das alte funktioniert ja viel schneller" (X2, Abs. 73) erst durch das Erleben, dass UK letzten Endes wieder Zeit spart, zu einer UK-förderlichen Einstellungsänderung führt (vgl. X14, Abs. 36). Eine:r der befragten Personen betont, dass durch die Investition von Zeitressourcen eine gelingende und umfassende Kommunikationsförderung ermöglicht wird, sodass „herausforderndes Verhalten" (X14, Abs. 36), welches häufig auf fehlgeleiteter Kommunikation und Missverständnissen beruht, minimiert werden könne (vgl. X14, Abs. 36).
Es bräuchte grundsätzlich mehr Zeit, damit sich UK flächendeckender in der Einrichtung etabliert, „selbstverständlicher" (X14, Abs. 48) wird (vgl. X1, Abs. 84). Die Befragten resümieren, dass UK fest in den Dienstplänen der Mitarbeitenden verankert werden müsse, sodass der Einsatz von UK nicht vom subjektiven Ermessen der Mitarbeitenden abhängig ist. Denn nur so können den Bewohner:innen mit Hilfe der UK umfassendere Teilhabemöglichkeiten eröffnet werden (vgl. X9, Abs. 160; X10, Abs. 49; X21, 85).

**S – niederschwelliger Zugang zu UK-Materialien**
Als einen wesentlichen niederschwelligen Zugang zu UK-Materialien benennen die Befragten in erster Linie das Intranet (s. Kap. Standards), wo alle relevanten Materialien, die die Mitarbeitenden für eine Umsetzung von UK benötigen, leicht zugänglich verortet sind (vgl. X4, Abs. 75; X7, Abs. 63; X8, Abs. 116; X22, Abs. 79).

Insb. die Bereitstellung von Symbol-, Piktogramm-, und Gebärdensystemen, welche eine umfassende Auswahl von Vokabular sowie Ausdrucks- und Visualisierungsmöglichkeiten zulässt, wird von den Befragten als äußerst hilfreich eingestuft (vgl. X1, Abs. 60; X4, Abs. 75, X22, Abs. 79).

> „Aber wir haben ja auch ein Piktogrammsystem sozusagen einrichtungsintern erworben, wo wir auch eine Lizenz für die Einrichtung für haben, was über das Intranet erreichbar ist. (...), so dass man wirklich relativ niedrigschwellig und schnell an die Sachen herankommt. Das war so eine, glaube ich auch ganz wichtige Sache, die Zugänge möglichst niedrig zu haben (...)" (X6, Abs. 52).

An die Nutzung bestimmter Systeme ist der Erwerb von kostenpflichtigen Lizenzen gebunden. Dazu betonen die befragten Personen, dass entweder entsprechende finanzielle Ressourcen zur Nutzung dieser zur Verfügung gestellt werden müssen, oder Systeme genutzt werden sollten, die kostenfrei zugänglich sind. Letzteres hätte laut Aussagen einer:s Befragten den Vorteil, dass auch Angehörige unmittelbar auf das entsprechende Vokabular und Visualisierungsmöglichkeiten zugreifen könnten. (vgl. X16, Abs. 31). Eine:r der befragten Personen betont die Wichtigkeit einer einheitlichen Nutzung bestimmter Piktogramme, Symbol- oder Gebärdensysteme, damit „die Bewohner auch ein einheitliches Bild" (X7, Abs. 7) der genutzten Systeme wahrnehmen können und Nutzung zu diesen schnell angebahnt werden können.
Außerdem wird die Genehmigung der Anschaffung weiterer materiellen Ressourcen – wie z. B. Laminiergerät, Drucker oder Fotokamera – über die allgemeinen Betriebskosten der Einrichtung als relevant benannt, um unabhängig vom persönlichen Budget der Bewohner:innen UK umsetzen zu können (vgl. X1, Abs. 60, X4, Abs. 75; X7, Abs. 63).

**S – UK im Qualitätsmanagement**

Innerhalb dieser Ausprägung wird von den befragten Personen die Notwendigkeit einer strukturellen Verankerung von UK im QM betont, „weil das einfach einen hohen Stellenwert hat" (X3, Abs. 73) und „wir da eine größere Nachhaltigkeit installieren" (X6, Abs. 94) (vgl. X12, Abs. 100; X17, Abs. 82). Das QM sorgt nach Aussagen einer befragten Person dafür, dass Kriterien und Ziele zur Überprüfung einer gelingenden Umsetzung von UK festgelegt werden. Fachliche Standards der UK sowie die Nutzung von Materialien zur UK dienen dann als verpflichtende Grundlage UK-bezogenen Handelns (vgl. X2, Abs. 103; X3, Abs. 67, 75, 79).

> „(...) Aber mittels solcher Standards können wir eben festlegen, dass wir da auch einen Wert darauf legen und dass das für uns gute Qualität ist. Dass wir das nicht außer Acht lassen und eben mit verschiedenen Maßnahmen vielleicht auch sicher stellen, so. Also, da kann ja auch eine Verknüpfung stattfinden (..), zu den UK Leitlinien oder zu anderen Materialien, die wir haben, so, ja. Also, wir wollen es, also mein Gedanke dazu ist, wir überlassen es nicht dem Zufall. Sondern wir schreiben es auch fest, das ist eine bestimmte Betreuungsleistung, dass da auch zu berücksichtigen ist" (X3, Abs. 73).

**S – UK im Fortbildungskonzept**

Eine strukturelle Verankerung von UK in der Einrichtung mittels eines UK-spezifischen Fortbildungskonzepts wird von einigen befragten Personen als Gelingensbedingung für eine nachhaltige Umsetzung von UK in der Einrichtung beschrieben (vgl. X6, Abs. 54; X11, Abs. 41). Eine:r der Befragten führt an, dass er:sie in der Einrichtung viele Entwicklungen dazu wahrnimmt (vgl. X3, Abs. 67).

> „Ja auf Strukturebene, muss ich grade mal überlegen. Ist natürlich auch Teil unseres Fortbildungskonzeptes. Ja auch ein Bestandteil, so was wir in den ersten Jahren hier erarbeitet haben, dass wir wirklich gemerkt haben (..) damit wir das in der Einrichtung nachhaltig (..) nachhaltig was passiert oder nachhaltig ein Angebot für Bewohner und Beschäftigte angeboten werden kann, brauchen wir einen ganz guten Pool an Mitarbeitern, die fortgebildet sind (...)" (X6, Abs. 54).

Zwei befragte Personen beschreiben, dass das UK-spezifische Fortbildungskonzept festlegt, in welchem Umfang, zu welchen Schwerpunktthemen (z. B. UK für Menschen mit schweren Behinderungen) welche Mitarbeitende (z. B. UK-Beauftragte:r) verpflichtend an den Fortbildungen teilnehmen müssen (vgl. X6, Abs. 54; X7, Ab. 37; X11, Abs. 41). Eine befragte Person betont, „wir erwarten z. B., dass Mitarbeitende an Fortbildungen [Ergänzung Verfasserin: UK-Fortbildungen] teilnehmen" (X11, Abs. 41). Weiter werden die UK-spezifischen Fortbildungen für externe Teilnehmende geöffnet und externe Fachreferent:innen zu bestimmten Themen der UK eingeladen (vgl. X6, Abs. 54; X11, Abs. 41).

**S – Verankerung von UK in verschiedenen Bereichen der Einrichtung**
Innerhalb dieser Ausprägung werden Aussagen der Befragten subsumiert, die die unterschiedliche Verankerung von UK in den verschiedenen Bereichen der Einrichtung thematisieren. Einige der befragten Personen stellen fest, dass für eine flächendecke Umsetzung von UK „die gesamte Einrichtung in den Blick genommen wird" (X16, Abs. 59) und versucht wird, „die ganze Einrichtung zu erreichen" (X6, Abs. 56). Das wird insb. durch die konzeptionelle Verankerung von UK deutlich:

> „Weil ich sagen würde, dieses Thema hat eine Aufmerksamkeit bekommen, die manchem anderen Thema auch zustehen würde. Aber da im Vergleich zu anderen Themen ist dieses Thema strukturell, konzeptionell und personell deutlich besser gefördert. Weil es unter der Überschrift UK eben freigestellte Mitarbeiteranteile gibt, weil es Besprechungszeiten gibt, weil es Konzepte gibt, weil es QM-Strukturen gibt, ist das Thema UK hier schon sehr prominent entwickelt (...)" (X16, Abs. 59).

Von den befragten Personen wird die Umsetzung solcher UK-förderlichen Strukturen für den Wohn- und Werkstattbereich besonders benannt, da UK ein „fester Bestandteil des Alltags" (X7, Abs. 59) sei (vgl. X6, Abs. 56). In Bezug auf die Ausweitung von UK – im Sinne der Visualisierung mit Hilfe von Piktogrammen – auf andere Abteilungen der Einrichtung, wie z. B. dem Verwaltungsbereich, beschreiben die interviewten Personen, dass dort zwar weniger UK benötigt wird, jedoch UK bspw. durch den Einsatz der „Gebärde des Monats" und Fotos der Ansprechpersonen an den Bürotüren auch in diesem Bereich der Einrichtung „bekannt" ist (vgl. X6, Abs. 56; X18, Abs. 134). Für den Freizeitbereich einer Einrichtung betont eine:r der Befragten, dass das Programm mit Hilfe von Symbolen, Fotos und Piktogrammen sowie in Leichter Sprache gestaltet ist (vgl. X16, Abs. 39).
Um den Bereich UK in der Einrichtung vermehrt „publik" (X22, Abs. 105) zu machen schlagen zwei der befragten Personen vor, regelmäßig über die Entwicklungen und Ereignisse in diesem Themenfeld in der einrichtungseigenen Hauszeitschrift zu berichten. Eine der Interviewpersonen betont, „das muss auch nach außen getragen werden (...) es muss eine Konstante haben" (X22, Abs. 105). Die Veröffentlichungen können dafür genutzt werden, neue Piktogramme vorzustellen sowie Ideen für die Kommunikationsförderung zu erhalten (vgl. X3, Abs. 57; X22, Abs. 105).

Die folgende Abbildung zeigt abschließend die unterschiedlichen Ausprägungen der UK-spezifischen Basisannahmen zur „Wahrheit und Zeit" im Kern des Organisationskulturmodells nach Schein.

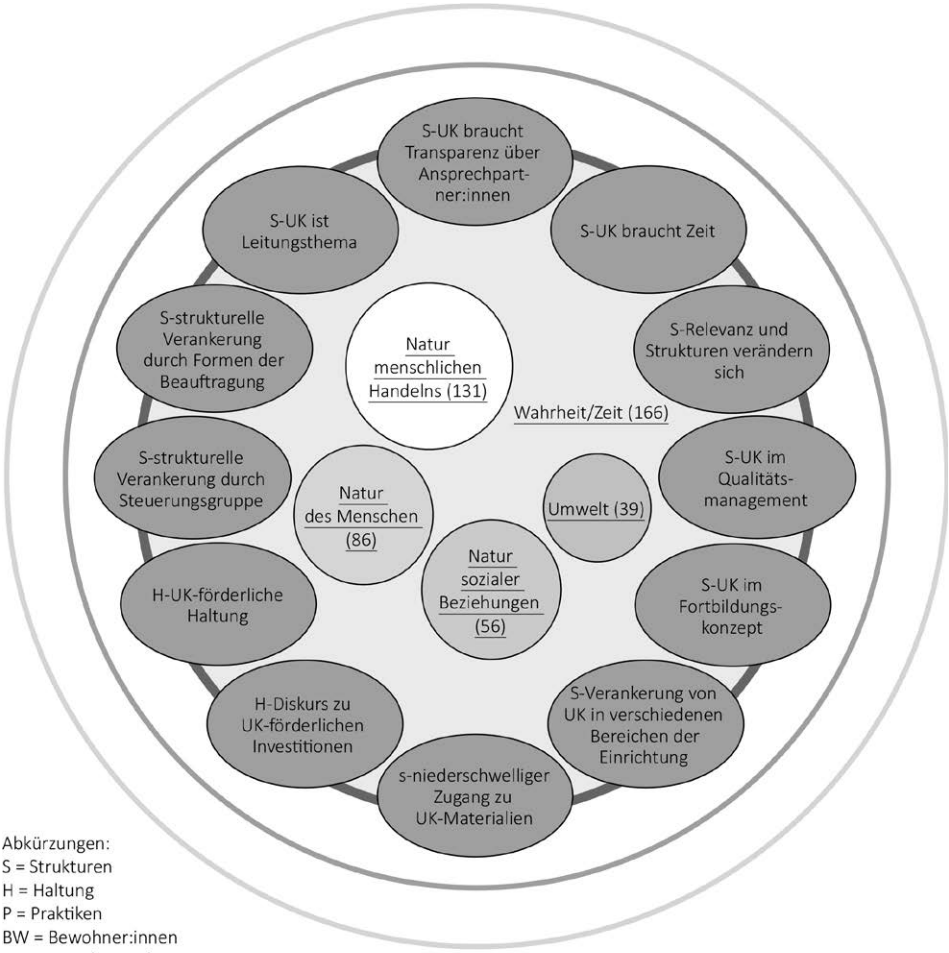



**Abb. 31:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Wahrheit und Zeit und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

### 9.5.2 UK-spezifische Basisannahme: Natur menschlichen Handelns

Im nachfolgenden Kapitel werden die Erkenntnisse zur Basisannahme „Natur menschlichen Handelns" zusammengefasst – in der Abbildung 32 als heller Kreis gekennzeichnet.
Innerhalb dieser Basisannahme werden Aussagen kategorisiert, die die Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag umfassen und somit Erkenntnisse über das (professionelle/pädagogische) Handeln der Mitarbeitenden in Bezug auf UK geben.

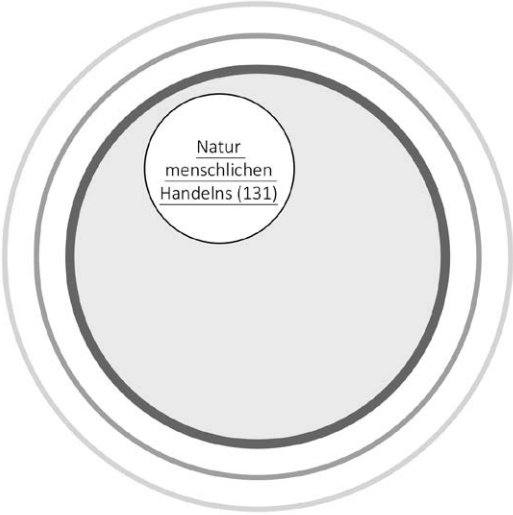



**Abb. 32:** UK-spezifische Basisannahme: Natur menschlichen Handelns nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Besonders im Fokus stehen Aussagen der befragten Mitarbeitenden, die Hinweise auf die Gestaltung bzw. Art und Weise des Handelns in Bezug auf UK und die dafür leitenden Kriterien geben. Annahmen über die Anerkennung von UK als Teil professionellen und pädagogischen Handelns der Mitarbeitenden werden innerhalb dieser Basisannahme deutlich. Die Festlegung von Verantwortlichkeiten für das Thema, der Umgang mit erlebten Grenzen in der Umsetzung von UK sowie deren Auswirkungen auf das Handeln der Mitarbeitenden sind Aspekte, welche innerhalb der Basisannahme „Natur menschlichen Handelns" codiert werden.
Darüber hinaus werden unter dieser Grundannahme Aussagen zusammengefasst, die die Reflexion und Überprüfung des Handelns der Mitarbeitenden in Bezug auf UK thematisieren und in Bezug auf das Handeln der Mitarbeitenden eine Haltung verdeutlichen, die eine Umsetzung von UK befördert und vorantreibt.

Anhand von 131 Nennungen wurden unterschiedliche Ausprägungen der Basisannahme deutlich. Diese werden unter folgenden Schwerpunkten beschrieben:

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Haltung (H)"** subsumiert:
- **H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden:** Grundhaltung von UK als zentraler Grundbaustein/zentrales Qualitätsmerkmal pädagogischen Handelns
- **H – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns:** Mangelnde Motivation und zurückhaltendes Interesse an der Umsetzung von UK/erhöhtes Arbeitsaufkommen

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Struktur (S)"** subsumiert:
- **S – Fortbildungen zur Integration von UK-Wissen im Alltag:** Fortbildung als zentrale organisationale Struktur in den Einrichtungen zur Implementierung von UK
- **S – UK als verpflichtender Auftrag:** Anforderungen an Mitarbeitende zur Umsetzung von UK/Prüfung von UK-Bedarfen/Umgang mit vereinzelten UK-Wissensträger:innen

- **S – UK einheitliche Übergänge:** einheitlichen Verständigung auf genutzte UK-Hilfsmittel über verschiedene Lebensbereiche hinweg/interdisziplinäre Zusammenarbeit
- **S – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK:** fehlende zeitliche und personelle Ressourcen/Überforderungen in der Umsetzung von UK

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Praktiken (P)"** subsumiert:
- **P – niederschwelligen Zugang zum Verstehen schaffen:** Vorgehensweisen, die niederschwellige Kommunikationsmöglichkeiten eröffnen
- **P – Orientierung und Vorhersehbarkeit schaffen:** Orientierungs- und Strukturierungsmöglichkeiten durch Hilfsmittel der UK
- **P – UK überprüfen:** einrichtungsweite Evaluation und alltägliche Reflexion der Umsetzung von UK
- **P – UK bedarfsorientiert einsetzen:** individuelle und bedarfsorientierte Umsetzung von UK/konkrete Aspekte der UK-Förderung
- **P – Einbezug der Bewohner:innen:** Vorgehensweisen, Bewohner:innen mithilfe von UK eine aktive Mitgestaltung am pädagogischen Alltag zu ermöglichen

**Ergebnisdarstellung**

**H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden**
Die Befragten beschreiben die Anerkennung von UK als einen wichtigen Unterstützungsfaktor, um die Bewohner:innen adäquat begleiten und ein Leben in Selbstbestimmung ermöglichen zu können. Dabei betont eine:r der interviewten Personen, dass dabei nicht immer eine Kommunikationsbeeinträchtigung im Vordergrund stehen muss, sondern UK in der Begleitung von Menschen mit bspw. psychischen Erkrankungen dazu dienen kann, eine psychoemotionale Stabilisierung zu erreichen (vgl. X7, Abs. 79). UK benötigt nach Aussagen der Befragten eine ganzheitliche Betrachtung der Menschen mit unterschiedlichsten Behinderungen, inklusive deren Umfeld. Dafür bedarf es nach Aussagen der Befragten eine Grundhaltung der Mitarbeitenden, die die Ermöglichung von alternativen Kommunikationswegen als pädagogischen Auftrag (vgl. X4, Abs. 79; X16, Abs. 27, 49) und damit die Umsetzung und Anwendung vielfältigster Hilfsmittel der UK anerkennt (vgl. X18, Abs. 152, X19, Abs. 65):

> „Und dieses Verstummen, dieses Menschen mit Behinderung irgendwann nicht mehr zu Wort kommen zu lassen, in welcher Form auch immer, das müssen wir verhindern, weil das ist hinderlich für alles" (X4, Abs. 79).

> „(...) wer Menschen mit Kommunikationsschwierigkeiten betreut, der muss sich Gedanken machen zu der Frage wie kann ich ihn unabhängiger machen von der ständigen Begleitung durch andere? Und UK ist eine Möglichkeit dafür und die Mittel, die UK zur Verfügung stellt, sind Möglichkeiten dafür (...). Deswegen ist der entscheidendere Punkt für mich, ob Mitarbeiter für sich das als Aufgabe und Verantwortung sehen zu überlegen, wie kann ich dem mehr Möglichkeiten anbieten, sich in der Welt auszudrücken und diese Welt zu verstehen?" (X16, Abs. 49).

Für die pädagogische Begleitung der Bewohner:innen nennen die befragten Personen unterschiedliche Kompetenzen, über die Mitarbeitende verfügen sollten, um eine UK-förderliche Haltung zu realisieren.

Die Befragten erläutern, dass die Mitarbeitenden „motiviert sein müssen, einen guten Job machen zu wollen" (X21, Abs. 87). Kreativität und Flexibilität im Umgang mit verschiedensten Kommunikationsbedarfen der Bewohner:innen werden dafür als wichtige Kompetenz benannt, um UK im pädagogischen Alltag gelingend umsetzen zu können. Es geht darum, in einem kreativen und experimentellen Prozess unterschiedliche Kommunikationsformen gemeinsam mit den Bewohner:innen auszuprobieren und damit vielfältige alternative Kommunikationswege auszuloten (vgl. X22, Abs. 85). Es sei notwendig, „dass die dann auch kreativ gucken, wie kann es noch besser gehen" (X21, Abs. 87). Eine:r der Interviewpersonen ergänzt, dass es das stetige Einüben und Erinnern alternativer Kommunikationsformen braucht, um zu einer alltäglichen Routine zu gelangen (vgl. X4, Abs. 79). Weiter erwarten die Befragten von den Mitarbeitenden, dass sie aufmerksam und offen gegenüber diversen Kommunikationsversuchen sind, und weisen auf die Wichtigkeit der Beobachtung von Mimik und Gesten der Bewohner:innen hin:

> „(...) Und schau mal auf die Bewohner, schau mal auf die Hand, schau mal auf das Gesicht, nimm ihn an die Hand, frag ihn, solche Sachen, dass die da offen sind" (X19, Abs. 67).

Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden genügend Zeit einräumen, damit bspw. Bewohner:innen, die über einen Talker kommunizieren, Sätze ausformulieren können (vgl. X5, Abs. 42; X21, Abs. 75).
Weiter führen die interviewten Personen unterschiedliche Strategien an, die eine Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag fördern bzw. begünstigen. Eine:r der Befragten benennt, dass UK nicht die Förderung der Sprache als Ausgangspunkt nimmt, sondern der Fokus auf die Initiierung von Dialogen mit den Bewohner:innen liegt:

> „Unterstützte Kommunikation heißt ja nicht unbedingt nur Förderung. Unterstützte Kommunikation ist echt eine Haltung. Unterstützte Kommunikation ist nicht ich fördere ihn in der Sprache, sondern ich locke ihn. Ich locke ihn dazu, mit mir in den Dialog zu gehen. Ich locke ihn dazu, Dinge zu verstehen. Und schon hat das einen ganz anderen Aspekt, als wenn man immer über Förderung spricht. Und auch eine andere Motivation" (X18, Abs. 132).

Dazu benennt eine:r der Interviewten, dass sie als Mitarbeitende den Bewohner:innen die Kommunikation in alltäglichen Zusammenhängen „zumuten" (X4, Abs. 57) müssen, auch wenn dies herausfordernder ist, als es mit Assistenz von Mitarbeiter:innen wäre (vgl. X4, Abs. 57). Mitarbeitende sind laut den Befragten dazu angehalten, „am Ball zu bleiben" (X19, Abs. 57) und immer wieder vielfältige Kommunikationsanlässe zu schaffen, sodass Mitarbeitende und Bewohner:innen weiter von erfolgreichen Kommunikationen profitieren, Dialoge initiieren und den Nutzen für die Gestaltung zukünftiger Kommunikationsangebote erkennen (vgl. X19, Abs. 31, 57, 65).

**H – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns**

Nach Aussagen der befragten Personen liegt die Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag häufig im Ermessen der einzelnen Mitarbeitenden, „die ein Verständnis dafür haben oder nicht" (X6, Abs. 68). Der Einsatz hängt von dem Interesse, von der Motivation, von dem UK-Verständnis sowie von den Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeitenden hins. UK ab (vgl. X6, Abs. 68; X12, Abs. 104, X21, Abs. 107). Insb. im AUW-Bereich entscheidet alleinig der:die Fallverantwortliche:r der Bewohner:innen über den Einsatz von UK (vgl. X5, Abs. 75). Demnach gibt es Teams im stationären sowie im AUW-Bereich, in denen UK umgesetzt wird, und Teams, in denen sich die Mitarbeitenden nicht mit dem Thema beschäftigen (vgl. X19, Abs. 41; X17, Abs. 50).

„Und dann liegt es natürlich auch an der-, am Interesse, an der Fähigkeit des Einzelnen. Das wird sicherlich etwas unterschiedliche Qualität haben in den einzelnen Bereichen. So ist das eben. Wie weit nimmt man seinen Job ernst? Wie weit steht man zu diesem Thema?“ (X12, Abs. 104).

Die Interviewpartner:innen schildern, dass UK noch nicht als Routine in den Wohngruppenalltag und somit auch noch nicht in das alltägliche pädagogische Handeln der Mitarbeitenden integriert wurde. Eine:r der Befragten betont, dass UK „auch bei vielen abprallt“ (X17, Abs. 64). Dafür führen sie unterschiedliche Begründungen an:
Rahmenbedingungen wie zu wenig personelle Ressourcen (vgl. X6, Abs. 68; X21, Abs. 107) und ein erhöhtes Arbeitsaufkommen (vgl. X12, Abs. 151; X17, Abs. 64) führen laut Aussagen der Befragten dazu, dass UK nur dann eingesetzt wird, wenn Bewohner:innen einen Bedarf hins. UK aufweisen. Wenn kein Bedarf offensichtlich ist, wird von Seiten der Mitarbeitenden auch keine Initiative ergriffen, diesen zu ermitteln (vgl. X17, Abs. 64). Allenfalls benennen die Mitarbeitenden, dass das Thema UK im Rahmen von Teamgesprächen oder Fallberatungen als „netter kollegialer Hinweis“ (X5, Abs. 77) im Sinne von „vielleicht probierst du das mal“ (X5, Abs. 77) an Kolleg:innen weitergegeben wird.
Weiter führen einzelne Interviewpersonen an, dass die Teilnahme an Fortbildungen zu UK rückläufig ist und eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik von den Mitarbeitenden nicht gewünscht ist (vgl. X1, Abs. 84). Dies führt gleichzeitig dazu, dass Mitarbeitende, die nicht wissen, wie sie UK im Alltag anwenden können, keinen Zugang dazu finden, „die sich damit schwertun“ (X19, Abs. 41). Werden UK Fortbildungen hingegen von den Mitarbeitenden besucht, kritisieren einzelne Interviewpersonen den Umgang mit dem neu erworbenen UK-Wissen. Ist der Nutzen dieses Wissens für die Mitarbeitenden nicht erkenntlich, bleibt die weitere Umsetzung und Anwendung von UK im pädagogischen Alltag „ein individuelles Geschehen“ (X16, Abs. 27) des jeweiligen Mitarbeitenden (vgl. X2, Abs. 75; X16, Abs. 27). Die befragten Personen benennen die Schwierigkeit, aus individuellen „Kompetenzzuwächsen“ (X16, Abs. 27) einrichtungsweite Standards im Bereich UK zu entwickeln, die für alle Mitarbeitenden bindend sind. Es sei herausfordernd, die Umsetzung von UK unabhängig von den einzelnen UK-Wissensträger:innen zu befördern sowie das Thema UK generell in der Einrichtung zu verbreiten (vgl. X16, Abs. 27, 89).

**S – Fortbildungen zur Integration von UK-Wissen im Alltag**
Die Aneignung von relevantem UK-Wissen über interne Fortbildungen wird von den Befragten als ein Weg genannt, um zum einen UK nachhaltig in der Einrichtung präsent zu halten, „um das Thema immer wieder ins Gespräch zu bringen“ (X6, Abs. 92), und zum anderen viele Mitarbeitende in dem Bereich zu schulen, damit UK flächendeckend im pädagogischen Alltag in der Einrichtung angewendet werden kann (vgl. X6, Abs. 92; X17, Abs. 76; X21, Abs. 85). UK-Fortbildung für eine große Anzahl der Mitarbeitenden zu öffnen und damit Methoden zur Umsetzung von UK im Sinne von „Rüstzeug zu bekommen“ (X14, Abs. 44) benennen die Interviewpersonen als zentrale Voraussetzung (vgl. X9, Abs. 170). Eine:r der Befragten betont, dass, „neue Mitarbeiter, die hier sich darauf einlassen, die bekommen das direkt mit, (...) das ist etwas, das wird von mir erwartet“ (X14, Abs. 44).
Dabei betonen die Interviewpartner:innen, dass durch eine umfassende und thematisch breit aufgestellte Fortbildung der Mitarbeitenden zum Thema UK eine effektivere Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden und ein bedarfsgerechterer Einsatz von UK gewährleistet werden kann (vgl. X6, Abs. 80):

> „Also eine Sache, die ich wirklich wichtig fände, wenn auch das Fachwissen, gutes UK-Fachwissen, was ich mir jetzt auch über die Weiterbildungen gut erarbeiten konnte. Da bin ich im Moment die einzige in der Einrichtung, die da fachlich richtig gut aufgestellt ist. (...) Ja, das ist sozusagen (..) ich finde das ist wirklich notwendig, dass da auch andere nochmal eine große Weiterbildung zum Thema UK machen. Das wäre so eine Sache, damit man da auch (..) dass einfach noch stärker in den Blick genommen werden kann, die Vielschichtigkeit des Themas und auch zielgerichteter und auch besser zusammenarbeiten kann, letztlich" (X6, Abs. 102).

Darüber hinaus heben die Befragten hervor, dass durch die hohe Fluktuation der Mitarbeitenden immer wieder UK-Wissen wegfällt oder gar nicht erst angeeignet wird. Durch die benannte Fluktuation, aber auch durch den Wechsel von Mitarbeitenden im Schichtdienst der Wohngruppe sowie durch die fehlende Kenntnis individueller Ausdrucksformen der Bewohner:innen, erleben diese andernfalls immer wieder Kommunikationsabbrüche. Daher müssen Fortbildungen regelmäßig angeboten werden, damit Mitarbeitende sich zeitnah in dem Bereich fortbilden können und „noch mehr Leute begreifen, was dieses Thema UK an Komplexität mit sich bringt" (X6, Abs. 80) (vgl. X21, Abs. 85; X22, Abs. 105).

**S – UK als verpflichtender Auftrag**

Unter dem Thema „UK als verpflichtender Auftrag" wurde zunächst deutlich, dass die befragten Personen unterschiedliche Aspekte eines UK-Auftrags benennen. Dazu gehört laut den Aussagen der Befragten, dass die Mitarbeitenden in der Verantwortung sind, sich mit dem Thema grundlegend auseinanderzusetzen.

> „(...) und dann möchte ich auch dass die Mitarbeiter das machen. Weil es einfach unerlässlich ist hier" (X22, Abs. 71).

Darunter fassen sie, neben der Absolvierung von Fort- und Weiterbildungen zu UK, vor allem das stetige Ausloten von individuellen UK-Bedarfen einzelner Bewohner:innen und den entsprechenden bedarfsgerechten Einsatz von UK. Weiter sollen die Mitarbeitenden prüfen, ob UK auch für die Gestaltung des pädagogischen Alltags hilfreich ist, bspw. durch den Einsatz eines UK-basierten Gruppenplans (vgl. X1, Abs. 94; X2, Abs. 59; X4, Abs. 41; X6, Abs. 118; X10, Abs. 89; X13, Abs. 51).
Eine:r der interviewten Personen formuliert, dass es wünschenswert wäre, die Mitarbeitenden würden UK als etwas Hilfreiches bzw. als ein „hilfreiches pädagogisches Instrumentarium" (X1, Abs. 94) im Rahmen der Gestaltung ihres pädagogischen Handelns wahrnehmen und in ihr alltägliches Repertoire an Handlungsmöglichkeiten aufnehmen. Der Austausch mit anderen Kolleg:innen im pädagogischen Alltag über Einsatzmöglichkeiten der UK sowie das Aufzeigen von Handlungsbedarfen bei Leitungspersonen – im Sinne von Mitarbeitende als „Aufdecker von UK-Bedarf" (X6, Abs. 118) – werden ebenso als Bestandteil dieses Auftrags von den Interviewpersonen erwartet (vgl. X6, Abs. 118; X10, Abs. 89; X11, Abs. 82).
Um eine Verbindlichkeit in der Umsetzung von UK zu erreichen, die losgelöst ist von dem individuellen Engagement einzelner Mitarbeitenden (vgl. X1, Abs. 82), benennen die Befragten die Verteilung von Verantwortlichkeiten:

> „Wir haben dann in diesem Team besprochen wer übernimmt den Auftrag hierfür. Wer erarbeitet das. Und das wird dann auch festgelegt. Also es bleibt nicht „Wir können" und „Wir müssen" und „Wir könnten mal", sondern es werden dann auch entsprechende Aufträge erteilt" (X2, Abs. 61).

Zur Erfüllung diese Aufträge und Verantwortlichkeiten benennt eine:r der Befragten, dass den Mitarbeitenden einerseits ausreichend Fortbildungsmöglichkeiten zum Thema UK angeboten

werden müssen, um die Relevanz des Einsatzes von UK zu erkennen und im besten Fall eine UK-förderliche Haltung dazu entwickeln, sie anderseits jedoch eine „Ansage" (X2, Abs. 59) benötigen, damit UK auch wirklich umgesetzt wird.

**S – UK einheitliche Übergänge**

Hins. der Umsetzung von UK in unterschiedlichen Lebensbereichen (z. B. Wohnen, Werkstatt) der Bewohner:innen problematisieren die befragten Personen, dass es keine einheitliche Verständigung darüber gibt, wie die individuell genutzten Kommunikationsformen mit den Bewohner:innen über die Bereichsgrenzen hinweg realisiert werden können.

> „(...) da gibt es natürlich viele erwachsene Menschen, die haben im Laufe ihres Lebens ihre individuelle Gebärdensprache entwickelt. Das hilft, solange man mit vertrauten Mitarbeitern zusammen ist, das hilft aber nicht, wenn ich einem unvertrauten Mitarbeiter begegne. Und auch da merkt man sofort: Die Bedeutung des Themas Standardisierung und Vereinheitlichung. Also die Verständigung, darauf, dass Mitarbeiter einige zentrale Gesten und Gebärden alle kennen sollten" (X16, Abs. 57).

Zum einen orientieren sich die einzelnen Lebensbereiche nicht konsequent an den Kommunikationsmitteln der einzelnen Bewohner:innen und nutzen bspw. unterschiedliche Symbol- und Gebärdensysteme. Zum anderen fehlt die Übermittlung von Dokumentationen über individuell genutzte Kommunikationsformen, die bereits häufig im Rahmen von Teilhabeplanung in anderen Lebensbereichen festgeschrieben wurden (vgl. X7, Abs. 37; X10, Abs. 57; X16, Abs. 65). Laut eine:r der interviewten Personen „wird es nicht fruchtbar gemacht" (X10, Abs. 57). Die Bewohner:innen erleben dadurch Kommunikationsabbrüche sowie Frustrationen in der Realisierung ihrer Kommunikationsbedürfnisse:

> „(...) Die Lehrer der Schulklasse sagen: Blödsinn, brauchen wir nicht. Die Betreuer der Wohngruppe sagen: Wir haben damit gute Erfahrungen gemacht oder umgekehrt, nein? In der Schule hat es gute Erfahrungen gegeben und die Wohngruppe sagt: Wir brauchen das nicht. Dann passiert, im Grunde, dass der Betreute zwischen diesen Welten hin und her wandert und ist dem ausgeliefert, was die beiden Welten sozusagen für sich als maßgeblich definieren. (...)" (X16, Abs. 65).

Einige der Befragten berichten von gelingenden Gestaltungen dieser Übergänge. Bspw. benennen sie Austauschgespräche zu UK zwischen Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Lebensbereichen der Bewohner:innen. Inhalte wie die genutzten Kommunikationsformen der Bewohner:innen, gegenseitige Beratung sowie die Planung einer bereichübergreifenden Umsetzung von UK sind Bestandteile dieser Gespräche (vgl. X11, Abs. 41). Eine:r der befragten Personen betont dbzgl. die Notwenigkeit einer interdisziplinären Zusammenarbeit von Mitarbeitenden unterschiedlicher Lebensbereiche, sodass „Synergieeffekte" (X18, Abs. 132) genutzt werden, um die Nutzung einheitlicher Kommunikationsformen zu gewährleisten. Die interviewten Personen benennen in diesem Zusammenhang die einrichtungsweite und verschiedene Lebensbereiche umfassende Einigung auf die Nutzung von einheitlichen UK-Hilfsmitteln, z. B. bestehend aus Bildern, Piktogrammen, Symbolen und farblichen Kodierungen (z. B. Wochentage), welche in einigen Teilen der Einrichtung schon genutzt werden (vgl. X2, Abs. 109; X13, Abs. 33; X15, Abs. 71).

Eine:r der Befragten verweist auf Herausforderungen durch eine mangelnde Einheitlichkeit von UK-Hilfsmitteln und hohe Kosten, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

> „Noch gut wäre, wenn es mehr Verständigung auf einheitliche Symbole, auf alles, was im Prinzip mit Symbolen und Gebärden zu tun hat-, dass das standardisiert wird. Also wir erleben, dass wir keine einheitliche Standardisierung haben. (...) Und ich finde es auch total hinderlich, sobald man im Prinzip hochwertige Symbole anwendet, muss man sofort Lizenzgebühren bezahlen. Das heißt, man verstän-

digt sich auf Dinge, die frei sind. Das sind nicht immer unbedingt die besten Dinge. Das finde ich auch total schade, dass man das im Prinzip so einem Markt überlässt, der (..) meines Erachtens, fiesen Euro daran verdient, anstatt zu sagen: Das muss doch staatlicherseits geregelt sein. Dass es da bundesweit gesetzte Standards gibt und dann auch empfohlen wird, das umzusetzen und dass es da frei zugänglich wird. Gibt es nicht. Also auch mal versucht, da Anstrengungen zu unternehmen. (...) Aber bevor ich da richtig auch angefangen habe, bin ich da auch mit gescheitert. Weil ich gemerkt habe: Es ist so diffus. Es ist so schwierig" (X10, Abs. 63).

Eine weitere Person greift in ihren Aussagen den Aspekt der fehlenden Einheitlichkeit ebenfalls auf und macht auf fehlende Auseinandersetzungen in Bezug auf die Etablierung einheitlicher Kommunikationsformen aufmerksam:

„Also die Begeisterung bei den UK-Experten, die bezieht sich oft auf neue Hilfsmittel, auf neue Wege, den Betroffenen was zu erschließen. Die bezieht sich aber nicht auf die Frage der Standardisierung, der Vereinheitlichung, der unabhängig-, also wie mache ich das ganze unabhängig von einzelnen Experten? Und von einzelnen Nutzern? Also die Frage Vernetzung, Vereinheitlichung, Standardisierung. Da habe ich das Gefühl, um diese Fragen kümmert sich bisher in der UK-Szene kaum einer. Auch nicht um die Fragen, wie werden die Barrieren, also Kosten möglichst runtergefahren? Wie schaffe ich es im Grunde? Ich kann ja sagen: Der Talker, der muss gekauft werden. Aber die Bilder, die drauf sind. Die dürfen auf jeden Fall nicht so sein, dass man sie bei jeder neuen Nutzung neu bezahlen muss. (...) Und an dieser Frage, glaube ich, sind die meisten Leute in der UK-Szene nicht interessiert. Also an der Frage, wie schaffe ich das denn, dass alle die gleichen Symbole verwenden? Wie schaffe ich das, dass diese Symbole möglichst nichts kosten? Wie schaffe ich das, dass aus den UK-Symbolen der Sprach wird wie das gesprochene Wort?" (X16, Abs. 33).

**S – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK**

Unter „Grenzen" thematisieren die Interviewpersonen in erster Linie die fehlenden zeitlichen und personellen Ressourcen, die sie im pädagogischen Alltag zur Verfügung gestellt bekommen. Diese grundsätzlichen Rahmenbedingungen wirken sich per se hemmend auf die Umsetzung von UK aus, da die Befragten die Umsetzung von UK als aufwendig und zeitintensiv empfinden (vgl. X7, Abs. 69; X22, Abs. 89).

Darüber hinaus schildern die interviewten Personen eine erlebte Überforderung, die sich durch die Summe an Anforderungen, die die Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag erleben, ergibt und eine Umsetzung von UK verhindert:

„Ich glaub die Bereitschaft ist schon da, aber wenn ich einfach sehe, wie begrenzt mittlerweile einfach unsere zeitlichen Ressourcen sind. Und wie sehr ich mir Freiräume für alles schaffen muss, obwohl ich ja im Vergleich zum Beispiel zur Altenhilfe oder Krankenpflege oder so, noch echt viel Freiräume habe. Aber, da sind einfach zeitliche Ressourcen, und selbst wenn ich die zeitlichen Ressourcen habe, ist das andere Thema immer noch das einfach auch ja, die mentalen Ressourcen irgendwann aufgebraucht sind, weil das was wir mittlerweile alles können, müssen, sollen, wissen müssen sollen, also ich merke auch einfach irgendwann, gerade in der Arbeit mit der Kollegen, das dieser-. „Ich kann nicht mehr, was soll ich denn jetzt noch alles wissen, können, behalten?" (X7, Abs. 69).

Eine:r der Befragten berichtet von einer „gewissen Verdichtung" (X10, Abs. 63) an Anforderungen in der EGH. Die Unterstützungs- bzw. Hilfebedarfe in den Wohngruppen, die einer pädagogischen Begleitung bedürfen, sind umfassender geworden. Gleichzeitig wurde aber nicht mehr Personal eingestellt (vgl. X10, Abs. 63), sodass der bürokratische Mehraufwand sowie die pädagogische Aufbereitung der Teilhabeplanungen nicht ausreichend im Alltag der Mitarbeitenden abgedeckt werden kann. Auch in der UK-Förderung an sich werden zeitliche und

personelle Grenzen deutlich. „UK macht nochmal was oben drauf“ (X13, Abs. 37), denn für gelingende Unterstützung müssen Angebote geplant und reflektiert sowie Materialien aufbereitet werden (vgl. X13, Abs. 37).
Darüber hinaus thematisieren die interviewten Personen Grenzen, die im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen von Wohngruppen stehen. Die Zeit, in der sich die Bewohner:innen grundsätzlich in der Wohngruppe aufhalten, ist durch deren Einsatz in anderen Lebensbereichen (z. B. Werkstatt) sehr begrenzt, sodass auch die Zeit für UK-Förderung begrenzt ist (vgl. X18, Abs. 132). Weiterhin benennen die Befragten die Diversität an kommunikativen Ausdrucksweisen der einzelnen Bewohner:innen als Schwierigkeit, denn alle gleichzeitig zu beherrschen und anwenden zu können ist eine große Herausforderung (vgl. X1, Abs. 64). Dass der pädagogische Alltag in den Wohngruppen häufig davon geprägt ist, personelle Engpässe (aufgrund von Krankheit oder Fortbildung) aufzufangen, sodass „UK erstmal runterfällt“ (X18, Abs. 118, 144), wird ebenfalls als eine Grenze in der Umsetzung beschrieben. Der Umgang mit diesen Grenzen wird von einem:einer der interviewten Personen thematisiert, indem er:sie die Möglichkeit der Verschiebung des Themas auf einen späteren Zeitpunkt benennt:

> „Ja und das ist auch die Herausforderungen in der unterstützten Kommunikation, finde ich. Grenzen zu erkennen und zu sagen, okay, da scheint jetzt wirklich eine Grenze zu sein, in der Gruppe. Weil viel zu tun ist, auch und und und. Und das zu erkennen und zu sagen, okay, aber nicht stehenbleiben, sondern vielleicht sagen, okay, im halben Jahr gucken wir nochmal oder gucken nochmal anders“ (X18, Abs. 126).

**P – niederschwelligen Zugang zum Verstehen schaffen**
In erster Linie benennen die Befragten UK als eine zentrale Möglichkeit, Inhalte und Sachverhalte ohne die Nutzung von Schriftsprache so aufzubereiten, dass Bewohner:innen sie verstehen und nachvollziehen können. Durch den Einsatz von unterschiedlichen Symbolen, Piktogrammen, Bildern, Fotos, Gebärden und haptischen Materialien sowie dem Gebrauch von einfacher und Leichter Sprache beschreiben die befragten Personen unterschiedliche Vorgehensweisen der Realisierung. Dazu gehören bspw. die Aufbereitung von Einladungen zu Freizeitaktivitäten, Schulungsmaterialien zu bestimmten Themen, Protokolle unterschiedlicher Arbeitskreise, aber auch die Bereitstellung von allgemeinen Informationen in Glaskästen oder digitalen Informationsgeräten (vgl. X1, Abs. 56; X3, Abs. 101; X9, Abs. 126; X4, Abs. 45; X7, Abs. 47; X20, Abs. 91; X21, Abs. 39, 105, 163). Eine:r der Befragten weist darauf hin, dass eine Meinungsabfrage im Rahmen des pädagogischen Alltags von Bewohner:innen (z. B. zu Aktionen, Urlaubsplänen) so viel verständlicher und interessenorientierter gestaltet werden kann (vgl. X19, Abs. 45).
Ziel ist, nach Aussagen der Interviewpersonen, mit den Übersetzungs- und Visualisierungsmöglichkeiten der UK „eine Form von Niederschwelligkeit zu schaffen“ (X3, Abs. 105), durch die die Bewohner:innen mit unterschiedlichsten Behinderungen sich vielfältige Inhalte selbstständig erschließen und eigenständig abrufen können (vgl. X3, Abs. 101,105; X20, Abs. 91). Dadurch ist der Zugang zu diversen Informationen für die Bewohner:innen unabhängig von Mitarbeitenden zugänglich (vgl. X15, Abs. 69; X16, Abs. 75; X20, Abs. 75, 107).

> „Was für mich einfach auch ein täglicher Impuls ist, (...). Beschreiben wir Dinge für jemand, über jemand? Oder adressieren wir direkt an unsere Klientel? Sage ich jetzt mal im weitesten Sinne, an unsere Betreuten, dass sie selbst das aufnehmen können. Gegebenenfalls mit Hilfestellung. Aber dass sie selbst auch soweit kompetent gehalten werden, gemacht werden, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst zu informieren. (...)“ (X12, Abs. 87).

Laut Aussagen der Befragten ist das „Runterbrechen" (X3, Abs. 43) von komplexen Sachverhalten auf eine verständliche Kommunikationsform (z. B. Leichte Sprache), ohne dabei die Aussagekraft der Inhalte zu verlieren, besonders herausfordernd. Gleichzeitig wird dies jedoch als wirksame Vorgehensweise erachtet, um möglichst barrierearme Kommunikation zu erreichen (vgl. X3, Abs. 43; X12; Abs. 116, X15, Abs. 41).
Grundsätzlich betonen die befragten Personen, dass es noch mehr Bemühungen sowie Übung bedarf, um die Inhalte auf die beschriebene Art und Weise für die Bewohner:innen zugänglich zu machen (z. B. durch Schulungen) (vgl. X3, Abs. 101; X12, Abs. 116; x19, Abs. 55). Dabei merkt eine:r der Interviewpersonen an, dass auf eine erwachsenengerechte Gestaltung der Inhalte geachtet werden sollte, sodass sich die Bewohner:innen nicht auf das Intelligenzniveau eines Kindes degradiert fühlen und z. B. Einladungen zu Aktivitäten per se ablehnen (vgl. X20, Abs. 91).

**P – Orientierung und Vorhersehbarkeit schaffen**
Der Einsatz von Hilfsmitteln der UK verfolgt nach Aussagen der interviewten Personen den Zweck, Bewohner:innen Orientierung im Alltag und Vorhersehbarkeit von bestimmten Abläufen zu ermöglichen (vgl. X10, Abs. 43; X16, Abs. 55; X21, Abs. 45; u. a. m.). Beispielhaft führen die Befragten die Nutzung von alltagsnahen und lebenspraktischen visualisierten Darstellungen durch UK-Hilfsmittel an.

> „Also ein ganz wesentlicher Punkt ist die Frage: Kann ich mich in der Welt-, kann ich die Welt verstehen und kann ich mich in der Welt orientieren? Und dazu dienen diese ganzen Tages-, Wochen- und Monatspläne mit unterstützter Kommunikation, die irgendwie Zeit auf eine andere Art begreifbar und erlebbar machen als das üblicherweise für die sogenannten normalen Menschen der Fall ist, die sich über Kalender, Outlook oder sonst was orientieren. Und da würde ich schon sagen ist das wichtig, dass die Betreuten sehen, ich habe in meinem Zimmer an der Wand einen Plan, ich weiß, welcher Tag heute ist. Ich weiß, dass ich heute Abend frei habe und nichts machen muss und morgen ist Krankengymnastik und nicht heute. Und übermorgen ist der Ausflug, wo ich mir noch überlegen kann, ob ich mit will oder nicht. Und das ist sozusagen für mich, ich bin unabhängig von dem Mitarbeiter, den ich immer fragen muss und der mir das vielleicht erzählt, vielleicht aber auch nicht. Deswegen glaube ich, dass solche visualisierten Orientierungshilfen zum Beispiel ein ganz wichtiger Aspekt sind" (X16, Abs. 55).

Dazu gehören u. a. die Visualisierung von individuellen Tagesplänen, die der Strukturierung des Tagesablaufs sowie der zeitlichen Orientierung dienen (vgl. X10, Abs. 43; X13, Abs. 31). Allgemeine Arbeitspläne dienen bspw. der Veranschaulichung von Arbeitsschichten der betreuenden Mitarbeitenden, sodass Bewohner:innen z. B. wissen, von welcher Person sie morgens geweckt werden (vgl. X10, Abs. 41). Der Einsatz von Düften ist z. B. bei Bewohner:innen mit einer Sehbehinderung eine probate Darstellungsform als Alternative zu Schrift (vgl. X4, Abs. 30). So betont eine:r der befragten Personen, „wir geben den Menschen ein Signal, damit sie wissen, was kommt jetzt gleich" (X4, Abs. 39). Visualisierte Straßennamen, Gebäude und Räumlichkeiten mit Bildern, Symbolen oder/und Fotos der Einrichtung dienen der räumlichen Orientierung (vgl. X9, Abs. 126; X21, Abs. 45).
Mit diesen unterschiedlichen Möglichkeiten der alternativen Darstellung von Schrift soll nach Aussagen der Befragten den Bewohner:innen ermöglicht werden, sich mit Themen oder Situationen im Vorhinein befassen zu können, „weil dann hat ein Mensch. Der hier lebt, die Chance, sich damit auseinanderzusetzen" (X1, Abs. 50). Darüber hinaus bieten die eingesetzten Darstellungen Anlässe zur Kommunikation und eröffnen den Bewohner:innen dadurch mehr Möglichkeiten der Teilhabe und Selbstbestimmung im Alltag (vgl. X1, Abs. 50; X13, Abs. 31).

„(...) Können Dinge und Zeiträume besser überschauen. Sind besser orientiert. Fühlen sich sicherer. Können anders Fragen stellen auch durch zeigen. Nur durch das Zeigen des Pictogramms „Morgen kommt doch die Fußpflege?“ „Ja, die kommt morgen“. Kriegen mehr Bestätigung und die Teilhabemöglichkeit, (..), da ist mehr Möglichkeit-, Die Teilhabe wird größer. Die Möglichkeiten werden größer. Kann dazu beitragen Barrieren zu überwinden“ (X13, Abs. 31).

Konkret benennt eine:r der interviewten Personen, dass Kommunikationsversuche der Bewohner:innen dadurch von den Mitarbeitenden deutlich besser zu verstehen sind (vgl. X4, Abs. 39). Eine:r der Interviewpartner:innen nennt sogar die Reduzierung von Verhaltensauffälligkeiten durch die bildhafte Darstellung von Abläufen, „weil das ja auch immer ein Zeichen ist auszudrücken, hier stimmt irgendwas nicht“ (X1, Abs. 74).
In diesem Zusammenhang weisen die Befragten darauf hin, dass die betreuenden Mitarbeitenden auf die Einhaltung von einheitlich genutzten Darstellungsformen der UK achten sollten, damit die Orientierung auch über die verschiedenen Lebensbereiche (z. B. Werkstatt, Wohnen) hinweg für die Bewohner:innen erlebbar bleibt (vgl. X9, Abs. 126, 152; X10, Abs. 43; X14, Abs. 30). Weiter betonen die Interviewpersonen, dass von den betreuenden Mitarbeitenden ein kreativer Umgang sowie ein stetiges Ausprobieren und Anpassen der Darstellungsformen von Bedeutung ist, um die Vielschichtigkeiten der Bewohnerschaft im Blick zu behalten und gleichzeitig individuelle Bedarfe in den Blick zu nehmen (vgl. X4, Abs. 39; X22, Abs. 71).

**P – UK überprüfen**
Nach Aussagen der Befragten bedarf es zur Absicherung der nachhaltigen Umsetzung von UK – neben der Verankerung von UK als Tagesordnungspunkt, bspw. in Abteilungskonferenzen, und dem Einsatz von UK-Beauftragten im pädagogischen Alltag (vgl. 17, Abs. 98) – einer stetigen Reflexion der Umsetzung von UK. Dabei beziehen sich die Befragten auf unterschiedliche Ebenen. Sie thematisieren einerseits die Reflexion eingesetzter UK-Hilfsmittel für einzelne Bewohner:innen und anderseits die (Weiter-)Entwicklung von UK in der gesamten Einrichtung.
In Bezug auf die Überprüfung individueller UK-Hilfsmittel betonen die befragten Personen den kollegialen Austausch als wichtigen Bestandteil der Reflexion. Darunter verstehen sie einen Austausch von Mitarbeitenden im gleichen Team sowie mit entsprechender Teamleitung über das Gelingen einzelner Kommunikationsförderungen (vgl. Abs. 15, Abs. 79). Mithilfe der unterschiedlichen Perspektiven und dem vielfältigen Wissen zum Fachgebiet der UK sollen einzelne Beobachtungen der Mitarbeitenden in Bezug auf einzelne Bewohner:innen abgeglichen werden und neue Schritte in der Förderung vorangetrieben werden können (vgl. X21, Abs. 109). Weiter benennen die Befragten, dass sie im Kontakt mit den Bewohner:innen die eingesetzten UK-Hilfsmittel regelmäßig überprüfen und an den sich verändernden Bedarfen der Bewohner:innen anpassen sollen (vgl. X3, Abs. 111), „es geht darum, auch Sachen, dass die einfach sacken können, Routine (zu) entwickeln“ (X15, Abs. 55). Eine:r der befragten Personen formuliert dies als Auftrag an die Mitarbeitenden im Wohnkontext:

„Lieber Mitarbeiter, prüfe die Kommunikation mit deinem zu Begleitenden. Nicht nur in der Kommunikation mit dir und dem Team, sondern wie kommuniziert der Bewohner außerhalb der ihm vertrauten Bereiche. Und prüfe wie der Stand der Dinge ist. Und ob Bedarfe da sind. Prüfe das bitte. Evaluiere an dieser Stelle. Und das prüfst du regelmäßig. Einmal im Vierteljahr. Es sei denn, es kommen Dinge zu Tage, die bearbeitet werden müssen. Aber bitte evaluiere zu UK einmal im Vierteljahr.“ Das macht monatlich-, einmal im Vierteljahr, es muss ja auch leistbar sein. Das wäre so das. Und wenn sich herausstellt da sind Bedarfe, dann nehme bitte zum Mentor gegebenenfalls-, also such die Beratung und leite Schritte ein“ (X2, Abs. 101).

In Bezug auf die Überprüfung von UK auf organisationaler Ebene benennen die Befragten, dass es eines stetigen und fortlaufenden Prozesses bedarf, im Rahmen dessen in regelmäßigen Intervallen die Umsetzung von UK überprüft, angepasst und weiterentwickelt wird sowie mögliche Rückschritte festgestellt werden. Es sei wichtig, nicht „stehen zu bleiben" (X7, Abs. 65), wie ein:e Befragte:r verdeutlicht (vgl.10, Abs. 57).

> „Aber auch so, dass man immer wieder überprüfen muss das, was wir erreicht haben: Halten wir das? Oder fahren wir wieder zurück? Und erkennen wir neue Möglichkeiten, die es gibt? Und führen wir die auch ein? Das heißt, also es ist ja nicht so: Man erreicht. Alle gut und ruhen sich aus. Dann dürfen Sie feststellen, das schläft Ihnen alles wieder ein" (X10, Abs. 57).

Der Einsatz von UK-Fachkräften, welche für den kompletten Wohnbereich zuständig sind und im engen Austausch mit Leitungspersonen stehen, wird von einer:einem Befragten besondere Bedeutung bei der Reflexion des UK-Einsatzes zugemessen. Diese Fachkräfte sollen besonders auf die Qualität der UK-Nutzung im pädagogischen Alltag achten sowie eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema befördern (vgl. X3, Abs. 115).
Um eine einrichtungsweite Evaluation zum Thema UK umzusetzen, werden laut einer:eines Befragten umfangreiche und sich regelmäßig wiederholende Befragungen angewendet, die u. a. Erkenntnisse zu den eingeschätzten Kommunikationsbedarfen der Bewohner:innen, angewandte UK-Methoden, Schulungsbedarfe der Mitarbeitenden hervorbringen. Auf diesem Weg können durch „Vorher-Nachher-Befragungen" Veränderungen gemessen und analysiert werden (vgl. X6, Abs. 82; X11, Asb.41).

**P – UK bedarfsorientiert einsetzen**
Als Ausgangspunkt pädagogischen Handelns wird von den Interviewpersonen der individuelle Unterstützungsbedarf jeder Bewohnerin und jeden Bewohners genannt (vgl. X8, Abs. 122):

> „(...) Jeder Lebensweg und Jeder hat einen eigenen, individuellen Hilfebedarf und braucht was Eigenes, und das, denke ich, ist die spannende Aufgabe, für jeden Einzelnen immer was zu stricken oder was zu konzipieren" (X5, Abs. 38).

Eine:r der interviewten Personen benennt die einrichtungsweite Orientierungen an dem Konzept der Personenzentrierung als ausschlaggebende Grundlage, um die individuelle Versorgung der Bewohner:innen mit UK-Hilfsmitteln stärker in den Fokus zu nehmen und dementsprechend individuellere UK-Angebote zu schaffen. Sie:er erkennt, dass im Rahmen dieser Entwicklung Mitarbeitende „mehr machen müssen" (X6, Abs. 82). Die Interviewpersonen schildern weiter, dass die Berücksichtigung der individuellen Bedarfe, da „jeder (..) braucht was eigenes" (X5, Abs. 38), in der Kommunikationsförderung der Bewohner:innen eine pädagogische Aufgabe sowie gleichzeitig eine Herausforderung für jede:n Mitarbeitende:n darstellt (vgl. X5, Abs. 38; X6, Abs. 82, X8, Abs. 122).

Eine:r der Befragten formuliert es wie folgt:

> „Also zum einen das man individuell gucken muss. Also man kann nicht sagen, so wir arbeiten jetzt mit Piktogrammen. Es ist natürlich das eine zu sagen, dass es ein Angebot gibt, was für alle zugänglich ist und gleichzeitig gilt es individuell zu gucken wie kommuniziere ich mit dem Einzelnen? Und was muss ich dem bieten? Oder wie muss ich-, ja, wie gucke ich, dass ich mit ihm in Kontakt treten kann? Und wie erfahre ich welche Bedürfnisse hat der, welche Interessen hat der? Was möchte er ausdrücken? Ja, also das ist ein hohes Maß an Individualität benötigt" (X21, Abs. 39).

Grundlage für die Realisierung individueller und personenzentrierter Angebote im Bereich der UK sind nach Aussagen der befragten Personen eine fundierte Diagnostik im Bereich UK, die

den Einsatz von UK-Hilfsmitteln verpflichtend dokumentiert, „das will ich belegt und dokumentiert haben" (X2, Abs. 61), eine Beobachtung der einzelnen Bewohner:innen beinhaltet sowie deren Einbeziehung in den gesamten Prozess berücksichtigt (vgl. X2, Abs. 61; X18, Abs. 90). Dabei sollten die Mitarbeitenden vielfältige Kommunikationshilfen anwenden und kreativ ausloten, „was ist denn jetzt gerade passend für den Einzelnen" (X21, Abs. 55). Handlungsleitend für die Planung und Durchführung der Kommunikationsförderung ist stets die Ausrichtung an den Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Bewohner:innen sowie die Schaffung von niederschwelligen Kommunikationsangeboten, die an den kommunikativen Fähigkeiten der Bewohner:innen anschließen (vgl. X7, Abs. 43; X16, Abs. 49).

> „War dann halt eben zu gucken: Was fasziniert ihn, weil Kommunikation findet ja nur über die Themen statt, die mich interessieren. Weil, wenn sich jetzt hier zwei Geophysiker über irgendwie oder irgendwie Astrophysiker – noch schlimmer – unterhalten, da würde ich auch sagen: „Wie lange muss ich jetzt hier noch sitzen?" Erstmal könnte ich mich in dieses Thema nicht einklinken, weil ich das überhaupt nicht verstehe und dann kommt noch dazu, dass das überhaupt nicht mein Interessengebiet ist. Und wenn ich dann natürlich in der UK sage: „Hey, du sollst sprechen lernen oder du sollst dich verständigen können." Und ihm dann ein Thema biete, was gar nicht seins ist, brauch ich damit nicht anfangen, also werde ich keine Resonanz bekommen. Weil funktioniert ja nicht. Ich will ja nur über das reden, was mir auch Spaß macht. Oder was mich interessiert oder so. Von daher muss man halt eben gucken, wo man dann ansetzt" (X7, Abs. 63).

**P – Einbezug der Bewohner:innen**

Die Interviewpartner:innen thematisieren unterschiedliche Vorgehensweisen der Mitarbeitenden, die eine aktive Mitgestaltung und Mitbestimmung der Bewohner:innen im pädagogischen Alltag ermöglichen und befördern sollen.

Grundsätzlich betonen die befragten Personen, dass ihr UK-Verständnis über das reine Mitteilen von Abläufen und Vorhaben durch UK-Methoden und Hilfsmitteln hinausgeht. Der Fokus liegt auf die Realisierung von selbstbestimmtem Handeln der Bewohner:innen mittels der UK. Dies wird bspw. in der gemeinsamen Gestaltung von Freizeitaktivitäten und Beschilderung der Räumlichkeiten mithilfe von Piktogrammen angewendet (vgl. X1, Abs. 56, 68; X7, Abs. 71; X23, Abs. 37). Exemplarisch macht ein:e Befragte:r dies an der Gestaltung der Weihnachtstage deutlich:

> „(...) Also da geht es darum tatsächlich, möchten die Menschen ihre Weihnachtsgeschenke selber einkaufen oder möchten sie überrascht werden? (...) welche Piktogramme gibt es (...) Oder auch zum Thema Weihnachtsessen, also wollen wir das traditionell oder gibt es Kartoffelsalat mit Würstchen? (...) Also werde ich das jetzt übernehmen die Bewohner zu befragen um dann im nächsten Jahr wirklich den Auftrag geben zu können, (...) Nicht nur, dass ihr einmal fragt und die Bewohner sagen möglicherweise: Ja. So. Und damit wissen wir aber noch gar nicht, was sie wirklich wollen. Sondern zu gucken, was brauchen wir für so eine Befragung an der Stelle. (...) wie kann ich die Befragung vorbereiten, damit ich die auch so durchführen kann, dass mich sowohl die Bewohner verstehen als dass auch ich tatsächlich herausfinden kann, was sie sich wirklich wünschen an der Stelle. Und der zweite Schritt wäre dann ja auch mit den Bewohnern zu besprechen, ok, und wie machen wir das? Was brauche ich von dir? Und auch da zu gucken wie kann diese Kommunikation funktionieren" (X14, Abs. 20).

Hierbei sollten die Bewohner:innen auch in der Gestaltung der entsprechenden Kommunikationshilfen miteinbezogen werden. So schildern die Befragten, dass die Bewohner:innen Symbole, Piktogramme, Fotos oder Bilder aussuchen, die sie am liebsten nutzen und verstehen können. Fehlt entsprechendes Material wird dieses in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden entworfen (vgl. X14, Abs. 20; X7, Abs. 35).

Befragungen werden auch von anderen Interviewpartner:innen als probates Mittel benannt, z. B. wenn neue Bezugsbetreuer:innen eigenständig von den Bewohner:innen ausgewählt werden (vgl.

X23, Abs. 37) oder im Rahmen der Betreuungsplanung die zukünftige Ausgestaltung der Hilfen und persönliche Ziele festgelegt sowie die Zufriedenheit besprochen werden (vgl. X1, Abs. 56).

Die folgende Abbildung zeigt abschließend die unterschiedlichen Ausprägungen der UK-spezifischen Basisannahmen zur „Natur menschlichen Handelns" im Kern des Organisationskulturmodells nach Schein.

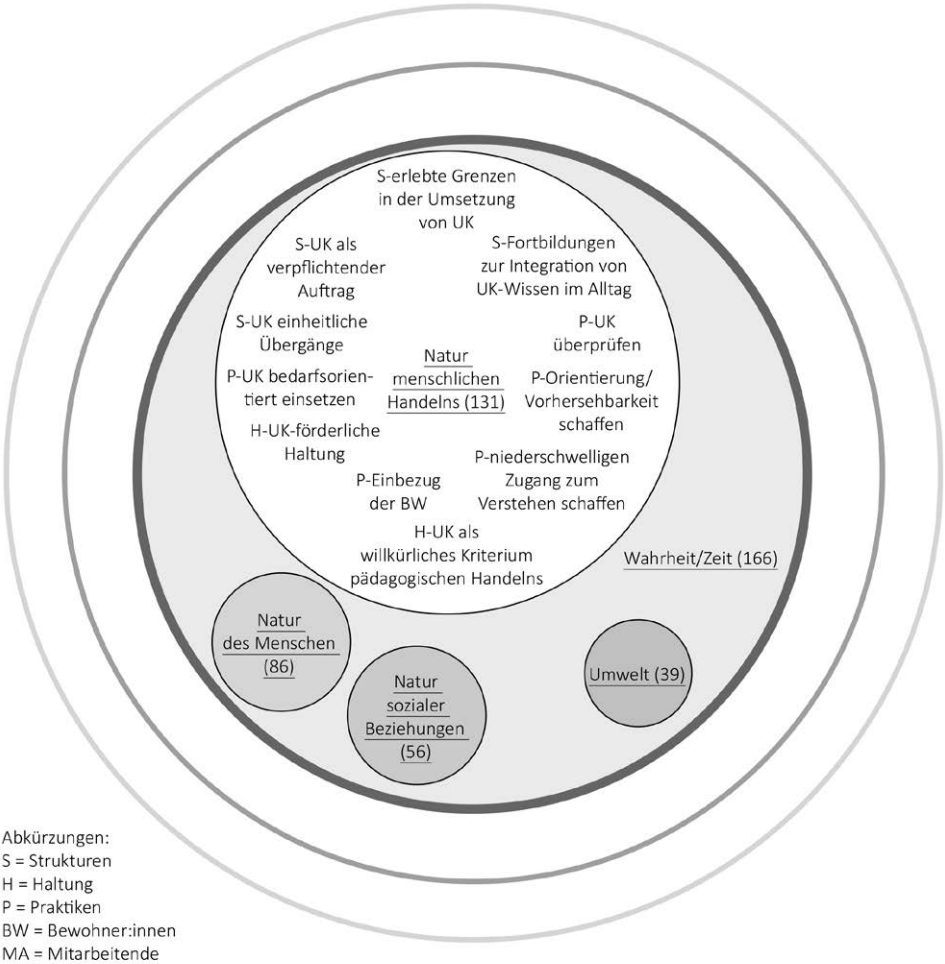



**Abb. 33:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Natur menschlichen Handelns und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

### 9.5.3 UK-spezifische Basisannahme: Natur des Menschen

Im nachfolgenden Kapitel werden die Erkenntnisse zur Grundannahme „Natur des Menschen" zusammengefasst – in der Abbildung als grauer Kreis gekennzeichnet.
Innerhalb dieser Grundannahme werden UK-spezifische Basisannahmen dargestellt, die Aussagen über das wahrgenommene Menschenbild der Mitarbeitenden in den Einrichtungen widerspiegelt. Besonders im Fokus stehen Auffassungen der Befragten über die Bewohner:innen, die

in ihrer Lautsprache eingeschränkt sind. Wie die Befragten selbst, aber auch ihre Kolleg:innen die Bewohner:innen wahrnehmen und welche Fähigkeiten sie den Bewohner:innen zu- und absprechen (z. B. Selbstbestimmung), sind zentrale Aspekte, die dieser Grundannahme zugeordnet werden. Anhand von unterschiedlichen Ausprägungen wird innerhalb der Basisannahme „Natur des Menschen" eine Haltung erkennbar, die das Grundrechts eines jeden Menschen auf Kommunikation anerkennt und demnach das pädagogische und professionelle Handeln in der Einrichtung ausrichtet. Dazugehört auch, ob die Bewohner:innen als Expert:innen in eigener (Kommunikations-)Sache angefragt und in die Gestaltung ihres Alltags einbezogen werden.

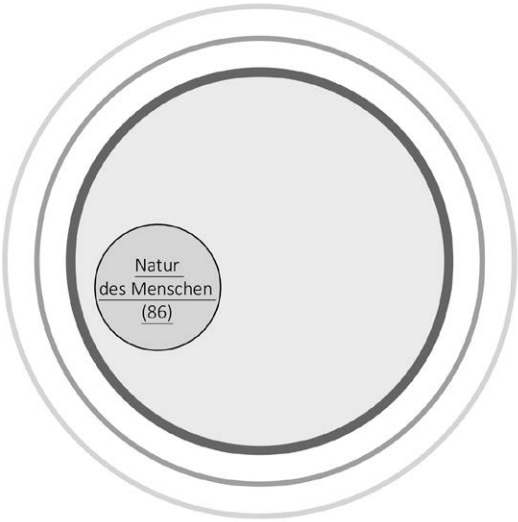



**Abb. 34:** UK-spezifische Basisannahme: Natur des Menschen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Darüber hinaus werden unter dieser Grundannahme Aussagen zusammengefasst, die erkennen lassen, ob die Befragten sowie deren Kolleg:innen sich im pädagogischen Alltag als lernbereite Menschen sehen und bspw. die Aneignung von UK-Wissen und -Kompetenzen als notwendige Voraussetzung zur Umsetzung der Belange der Bewohner:innen erkennen. Welche Auffassung die befragten Personen bzgl. der Lernbereitschaft von Bewohner:innen haben, wird ebenfalls in den Blick genommen.

Anhand von 86 Nennungen wurden unterschiedliche Ausprägungen der Basisannahme deutlich. Diese werden unter folgenden Schwerpunkten beschrieben:

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Haltung (H)"** subsumiert:

- **H – UK-förderliche Haltung:** Anerkennung Recht auf Kommunikation/positive Erwartungshaltung
- **H – Lernen und Lernbereitschaft der Bewohner:innen aus Sicht der Mitarbeitenden:** kommunikative Erfahrungsräume/Steigerung Selbstwirksamkeit/Kommunikationsfähigkeit als „Basiskompetenz" für Teilhabe
- **H – Lernen und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden:** Lernmotivation in Bezug auf die Aneignung von UK-Wissen und Kompetenzen
- **H – UK-Desinteresse:** UK-hinderliche Haltung/von individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden abhängig
- **H – Anerkennung von Autonomie im Rahmen von UK:** Akzeptanz von Förderungsabbrüchen, Verweigerung der Nutzung von Kommunikationshilfen
- **H – Bewohner:innen als Expert:innen in eigener Sache:** Einbezug der Bewohner:innen in alltägliche sowie einrichtungsweite Entscheidungen

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Struktur (S)“** subsumiert:
- **S – motivierende Lernbedingungen für Mitarbeitende:** Entlastung von parallellaufenden Anforderungen, Freiheiten für individuell interessante Themen
- **S – Einbezug des Umfelds:** Zusammenarbeit verschiedener Akteur:innen im Umfeld der Bewohner:innen zur Optimierung der Kommunikation

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Praktiken (P)“** subsumiert:
- **P – Individualität der UK-Angebote:** bedarfsorientierte Gestaltung der UK-Förderung

**Ergebnisdarstellung**

**H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden**
Unter dem Thema UK-förderliche Haltung wurde zunächst deutlich, dass sich in erster Linie eine Haltung der Befragten sowie ihrer Kolleg:innen im Umgang mit den Bewohner:innen skizzieren lässt, die von einem intensiven Bemühen und Interesse geprägt ist, den:die Bewohner:in verstehen zu wollen, „Will ich wirklich wissen, was der Mensch mit Behinderung sich denkt, möchte, fühlt, mir zur Verfügung stellt“ (X4, Abs. 79), und ihre individuellen Bedürfnisse und Bedarfe sowie potenziellen Entwicklungsschritten in den Mittelpunkt UK-spezifischer Überlegungen stellt (vgl. X4, Abs. 79; X9, Abs. 74; X10, Abs. 43, 59; X14, Abs. 36; X18, Abs. 88; X21, Abs. 89).
Der Ausgangspunkt dieses Bemühens ist nach Aussagen der Befragten die Anerkennung des Grundrechts eines jeden Menschen auf Kommunikation und das damit einhergehende Ziel, den Bewohner:innen ein Leben in Selbstbestimmung und Teilhabe zu ermöglichen (vgl. X1, Abs. 50; X15, Abs. 39; X18, Abs. 88; X21, Abs. 89):

> „Kommunikation ist einfach so wichtig, um Bedürfnisse zu äußern. Um teilhaben zu können. Um dabei sein zu können“ (X15, Abs. 39).

> „Und das ist auch das was unterstützte Kommunikation für mich einfach auszeichnet. Jemanden unterstützen, indem dass er Wünsche äußern kann, dass er sich im Alltag zurechtfindet und viele andere Facetten. (lacht) Und nicht unbedingt, das ist aber auch eine Haltung. Ich weiß, dass das ein Grundrecht auf Kommunikation gibt. Aber meine Haltung ist nicht das Grundrecht, sondern meine Haltung ist das, ich möchte den Menschen verstehen. Und ich möchte auch mit dem Menschen gegenüber in einen Dialog kommen. Und Dialog heißt für mich nicht unbedingt nur Sprache“ (X18, Abs. 88).

Zur Umsetzung dieser Grundprämissen wird die unabdingbare Realisierung alternativer Kommunikationswege als Voraussetzung dafür gesehen (vgl. X14, Abs. 34; X18, Abs. 88; X21, Abs. 89). So betont eine:r der Interviewpartner:innen, dass „wenn es keine UK gäbe, man ja gar nicht miteinander kommunizieren könne“ (X9, Abs. 88).
Für den gesamten Prozess der Kommunikationsgestaltung unterstreichen zwei der Interviewpartner:innen die Notwendigkeit einer positiven Erwartungshaltung gegenüber den Bewohner:innen sowie „Spielraum [zu] lassen“ (X22, Abs. 67), um Bewohner:innen Kommunikationsversuche überhaupt zeigen lassen zu können (vgl. X9, Abs. 156):

> „Wenn ich da was, also auch wirklich positive Rückmeldung erwarte und nicht schon vorher denke: Nee da kommt sowieso nichts. Ich glaube das ist für mich die Hauptarbeit, die ich hier tue, immer wieder. Also Menschen zu sagen, unterschätzt doch Menschen nicht. Unterschätzt doch euer Gegenüber nicht (…) Erwartet es doch und kitzelt es doch raus und geht nicht erst davon aus da ist nichts und da kommt sowieso nichts. Das ist förderlich, und davon bin ich zutiefst überzeugt“ (X4, Abs. 79).

**H – Lernen und Lernbereitschaft der Bewohner:innen aus Sicht der Mitarbeitenden**
Damit sich die Bewohner:innen als lernfähige Menschen wahrnehmen und entfalten können, braucht es nach Aussagen der Mitarbeitenden die Eröffnung von Erfahrungsräumen und Lern-

gelegenheiten sowie die entsprechende befähigende Unterstützung von Seiten der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden erläutern, dass es für Bewohner:innen häufig schwer ist, Forderungen, Wünsche o. Ä. zu kommunizieren, da sie dahingehend noch nicht genug Lernmöglichkeiten hatten und „die [Ergänzung Verfasserin: Bewohner:innen] erst mal in dem Gewohnten verhaftet sind" (X1, Abs. 94). Werden den Bewohner:innen Gelegenheiten eröffnet, alternative Kommunikationswege zu erproben und erfahren sie Unterstützung in dieser Erprobung, nehmen die Mitarbeitenden die Bewohner:innen interessiert und motiviert wahr, diese Angebote zu nutzen (vgl. X1, Abs. 94; X16, Abs. 51).

> „Wir haben allerdings einige Projekte hier durchgeführt, die gezeigt haben: Wenn man den Betreuten neue Möglichkeiten eröffnet, dann ergreifen sie diese auch und wissen diese auch zu schätzen. Sie hätten sie aber vorher nicht sozusagen als Forderung artikulieren können" (X16, Abs. 51).

Gleichsam fordern sie von den Bewohner:innen die Bereitschaft und Offenheit, sich für solche Lernprozesse zu öffnen, „lernen mit zu gehen" (X1, Abs. 94) und diese in Zusammenarbeit zielorientiert zu gestalten (vgl. X1, Abs. 94; X3, Abs. 71; X23, Abs. 96).

> „Die brauchen erst mal Offenheit, sich drauf einzulassen. Und was es dann auch manchmal erforderlich macht, sind eigene Anstrengungen. Und sich von ersten Misserfolgen nicht sofort rückwerfen zu lassen. (...) Also auch die sind gefordert. Die müssen sich auch selbst anstrengen. (...) Ja, Du musst auch selbst investieren und Dich von Rückschlägen nicht sofort entmutigen lassen, sondern, ja. Und das braucht es. Ohne eine Anstrengung geht es nicht. Und dann muss man auch sagen: Wenn es die Bereitschaft nicht gibt, dann kann man es lassen. Das ist also-. Da hab es auch manchmal gute Gründe für geben, warum, wieso nicht. Aber es braucht auch die eigene Anstrengung" (X10, Abs. 91).

Eine:r der interviewten Personen äußert, dass durch den erhöhten Einsatz von alternativen Kommunikationsmöglichkeiten die Bewohner:innen sich mit der damit einhergehenden Verantwortung vertraut machen sollten:

> „Genau, der Auftrag ist: mutig sein. Weil es gibt ja auch bei ganz vielen älteren Bewohner einfach diesen Teil, dass die erst mal in dem Gewohnten verhaftet sind, wie das bei uns auch ist. Wie bei jedem. Also es ist ja nicht nur ein Lernprozess auf Seite der Mitarbeitenden, sondern auch auf Seiten der Bewohner, ist es ja genauso ein Lernprozess. So. Weil wenn ich jetzt auf einmal gefragt werde, komme ich [Ergänzung Verfasserin: der:die Bewohner:in] natürlich auch in eine Verantwortung, die ich vorher so nicht erlebt habe. Die ich vielleicht genauso hatte, aber die ich vorher so nicht erlebt habe. So. Und da muss ich auch lernen, mit umzugehen" (X1, Abs. 94).

Erweisen sich solche Lernprozesse, in denen alternative Kommunikationswege gelernt werden, als erfolgreich, beobachten die Mitarbeitenden eine Steigerung der Selbstwirksamkeit der Bewohner:innen, ein „Zugewinn, (...), wenn er [Ergänzung Verfasserin: Beweohner:in] selber was machen kann" (X6, Abs. 70). So öffnen sie sich für weitere Erfahrungs- und Lernräume (z. B. im sozialen Miteinander), „dass sie für sich sofort eine Wirksamkeit spüren" (X10, Abs. 51) können und sich selbst als selbstbestimmt Handelnde:r erleben (vgl. X6, Abs. 70; X10, Abs. 51). Weiterhin stellen die Mitarbeitenden durch eine erfolgreiche Kommunikationsförderung bisher verborgene kognitive Potentiale zur Realisierung von Selbstbestimmung in anderen Lebensbereichen der Bewohner:innen fest (vgl. X6, Abs. 46).

> „Das ist was, wo wir bei vielen die tolle Erfahrung gemacht haben, die einigermaßen über Verbalsprache verfügen, aber einen Unterstützer sich gewünscht haben. Dass die beim zweiten Mal gesagt haben: Nein, brauche ich nicht. Ich kann selber sagen, was ich will. Also das sind so Sachen, die wir erleben. Wo wir Bewohner haben, die ganz stolz berichten: Ich darf jetzt selber entscheiden, wo ich wohne. Und solche Sachen. So. Und was für die ja einfach ein riesen Zugewinn ist. Aber muss man halt eben auch lernen" (X1, Abs. 94).

Die Mitarbeitenden beschreiben, dass sie anhand solcher Beobachtungen erkennen, dass Kommunikationsfähigkeit eine „Basiskompetenz" (X6, Abs. 46) für Teilhabe und selbstbestimmtes Leben ist und das Recht auf Kommunikation, deren Ermöglichung und Förderung für jeden Menschen anzuerkennen ist.
Entgegen der genannten Aussagen, die den:die Bewohner:in als selbstbestimmten und lernfähigen Menschen anerkennen, stehen Aussagen der befragten Personen, die Annahmen über eine eingeschränkte Lernfähigkeit der Bewohner:innen verdeutlichen. Mitarbeitende sehen im Angebot UK bisweilen eine intellektuelle Überforderung. Auch wird bspw. selbstbestimmte Entscheidungsfindung als zu komplexe Anforderung eingeschätzt. Aufgrund eingespielter und über Jahre gefestigter Kommunikationsweisen wird manchen Bewohner:innen das Erlernen neuer Kommunikationskompetenzen zudem nicht mehr zugetraut:

> „Und man braucht nicht, glaube ich nicht, wenn jemand 40 Jahre zuhause gewohnt hat und dann die Eltern verstorben sind und der in unsere Einrichtung kommt, ich glaube nicht, dass dann UK richtig noch was bringt. Weil, der bringt seine Eigenschaften von zuhause aus mit (...)" (X9, Abs. 90).

**H – Lernen und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden**
Die interviewten Personen benennen, dass es eine grundsätzliche Bereitschaft, Offenheit und Motivation der Mitarbeitenden braucht, sich „bereit und interessiert [zu] zeigen, sich in diesem Feld weiterzuentwickeln" (X20, Abs. 111) und somit sich Fachwissen und Kompetenzen im Bereich UK anzueignen, um im pädagogischen Alltag den Bewohner:innen Kommunikationsmöglichkeiten eröffnen und bereitstellen zu können (vgl. X7, Abs. 75; X9, Abs. 200; X11, Abs. 60; X12, Abs. 108; X13, Abs. 25; X20, Abs. 111; X21, Abs. 105, 155).

> „(...) Und insofern ist es wichtig, dass wir uns Mitarbeiter Gedanken darüber machen, wie gelingt das unserem Bewohnern. Und das zu entwickeln. Und da zu gucken. Menschen mitzunehmen, zu beteiligen. Das kann halt vielfältig sein" (X15, Abs. 39).

Es braucht das spezifische UK-Wissen, um individuelle Bedarfe erkennen zu können, Bewohner:innen bedarfsorientiert in der Kommunikation fördern und begleiten zu können und mit jedem:jeder einzelnen der Bewohner:innen über diese alternative Kommunikationswege kommunizieren zu können. Dafür müssen die Mitarbeitenden auch die Bereitschaft zeigen, bereits erlernte, häufig sehr individuelle Kommunikationsformen der Bewohner:innen zu erlernen. Die befragten Interviewpersonen sagen auch, dass sich jede:r Mitarbeitende selbst motivieren muss, um sich auf diese Lernprozesse einzulassen, es geht darum, sich „das zu eigen zu machen" (X13, Abs. 53) (vgl. X7, Abs. 75; X14, Abs. 52; X22, Abs. 65; X23, Abs. 33;). Dabei stellt ein:e Befragte:r fest, dass ältere Mitarbeitende sich deutlich schwerer tun, Neues zu erlernen, während jüngere Mitarbeitende selbstverständlicher und offener neuen Lernmöglichkeiten gegenüberstehen (vgl. X17, Abs. 50).
Darüber hinaus betonen die befragten Personen, wie wichtig ihnen die Gestaltung eines gemeinsamen Lernprozesses mit den Bewohner:innen ist und sie Vieles im Bereich der UK von den Bewohner:innen lernen (vgl. X14, Abs. 46):

> „(...) dass die uns viel zeigen, dass sie viel bekommen, von uns auch und dass es ein Miteinander ist. Und dass wir voneinander lernen, gegenseitiges Lernen" (X19, Abs. 67).

Ebenso offen sollen sich die Mitarbeitenden gegenüber UK-spezifischen Beratungsangeboten und Hilfestellungen von den UK-Beauftragten der Einrichtung zeigen (vgl. X7, Abs. 75; X9, Abs. 200, X21, Abs. 155).

**H – UK-Desinteresse**
Für manche Mitarbeitende stehen „so viele andere Dinge einfach im Fokus" (X17, Abs. 88) im pädagogischen Alltag (vgl. X17. Abs. 88) und interessieren sich daher weniger für UK. Es ist laut Aussage der Befragten von individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden abhängig, ob sie sich zum Thema UK schulen und weiterbilden oder nicht (vgl. X5, Abs. 73):

> „Ja, es ist ja auch immer eine Frage, ob die Mitarbeiter sich für das Thema interessieren. Ja, das ist so, wie bei allen Themen, einige interessieren sich dafür, die machen auch da was, die haben Ideen, kreative Ideen, einige machen das nach, was andere machen, und ein Drittel macht nichts" (X17, Abs. 73).

Dabei benennt eine:r der befragten Interviewten, dass eine Haltung, „die eher der unterstützten Kommunikation entgegensteht" (X14, Abs. 42), nicht nur Auswirkungen auf den:die Bewohner:in hat, sondern auch auf das individuelle Umfeld der Bewohner:innen und das Team, in dem der Mitarbeitende verortet ist (vgl. X14, Abs. 38, 42).

**H – Anerkennung von Autonomie im Rahmen von UK**
Die Interviewpartner:innen beschreiben, dass sie manchmal Fördermöglichkeiten und Optimierungschancen im Bereich der UK erkennen, welche aber von den Bewohner:innen abgelehnt werden, im Sinne von „die akzeptiert das Ding nicht" (X21, Abs. 79). Die Bewohner:innen präferieren bisweilen andere Wege der Kommunikation, die dann von den Mitarbeitenden zu respektieren sind, wenngleich jene sich durch andere Methoden einen größeren Erfolg versprechen. Ebenso verhält es sich mit dem Abbruch von Förderprozessen oder/und der Verweigerung der angebahnten Kommunikationshilfe. So betont eine:r der interviewten Personen, dass eine:r der Bewohner:innen „das Ding [Ergänzung Verfasserin: Talker] am Wochenende versteckt, wir sollten da nicht drauf sprechen" (X22, Abs. 71). Ein benannter Grund dafür ist, dass in den befragten Einrichtungen erwachsene Menschen leben, die über Jahre hinweg unterschiedliche Erfahrungen mit eingeschränkten Zugängen zur Kommunikation gemacht haben. Häufig sind es über Jahre hinweg individuell eingeübte Kommunikationsformen, „eingespielte Muster" (X11, Abs. 56) bzw. „eingeschliffene Wege" (X6, Abs. 74), die die Bewohner:innen nicht verändern wollen, und die Motivation, sich umfassender mitteilen zu wollen, stark zurückgegangen ist (vgl. X2, Abs. 91; X6, Abs. 74; X11, Abs. 56, X16, Abs. 79; X17, Abs. 48; X21, Abs. 79; X22, Abs. 71). Eine befragte Person betont besonders, dass die UK-Förderung letztendlich ein Angebot ist, welches die Mitarbeitenden machen können und bei dem die Bewohner:innen eigenständig entscheiden dürfen und sollen, ob sie dies annehmen wollen oder nicht (vgl. X11, Abs. 56).

> „(...) Also da, wo der Mensch das ablehnt, lehnt er das ab. Da werden wir ihm ja auch nichts aufzwingen können" (X2, Abs. 91).

Darüber hinaus wird von den Interviewpartner:innen, insb. bei den Bewohner:innen im Seniorenalter, eine Ablehnung alternativer Kommunikationshilfen – wie z. B. Piktogrammen, Symbolen oder Bildern – beobachtet, die es von Seiten der Mitarbeitenden anzuerkennen gilt. Bewohner:innen im hohen Alter erleben durch den Einsatz von solchen Hilfsmitteln, dass sie sich in ihrer Würde herabgesetzt fühlen:

> „Unsere Klientel fühlt sich veräppelt. Also, wenn die mit solchen Bildchen arbeiten sollen, dann fühlen die sich degradiert. Also das nimmt Würde, das nimmt Rolle. So. Das kann ich gut nachvollziehen dieses Argument, dass das so wahrgenommen wird, dass sich da alten Menschen sozusagen verniedlicht fühlen. Ich konnte doch mal lesen. Ich konnte doch mal ordentlich sprechen. Jetzt brauche ich solche Bildchen" (X12, Abs. 159).

Besonders Bewohner:innen, die im AUW-Bereich leben, fühlen sich nach Angaben der befragten Personen durch den Einsatz von Kommunikationshilfen häufig auf das Intelligenzniveau

eines Kindes degradiert. So berichten Befragte von Reaktionen wie z. B. „Ich bin doch hier nicht im Kindergarten" (X8, Abs. 132) oder „dann denkt der ich bin doof" (X15, Abs. 43). Viele der genutzten Piktogramme, Symbole oder Bilder helfen zwar für eine Orientierung im Alltag, sind ihrer Ansicht nach aber dennoch kindlich gehalten, sodass die Bewohner:innen diese ablehnen, insb. diejenigen, die über Lese- oder/und Schreibkompetenzen verfügen (vgl. X8, Abs. 103, 132; X15, Abs. 43; X17, Abs. 48; X20; Abs. 105).

**H – Bewohner:innen als Expert:innen in eigener Sache**

Neben der Eröffnung von Mitgestaltungsmöglichkeiten für Bewohner:innen im Rahmen der Organisation und Gestaltung des Wohngruppenalltags verdeutlichen die Befragten die Einbeziehung von Bewohner:innen anhand der Teilnahme an Sitzungen, um „deutlicher zu sagen, was sie wollen oder auch nicht wollen und auch einfordern" (X11, Abs. 50). Sie betonen, dass Bewohner:innen mit Kommunikationsbeeinträchtigung wahrscheinlich nicht alles verstehen werden, jedoch schon die Teilnahme an sich den Bewohner:innen vermitteln soll, dass sie ein wertgeschätztes Mitglied dieser Sitzungen sind, wie eine:r Befragte:r betont, „jeder hat da seinen Part" (X4, Abs. 89), sowie ein Mitsprache- und Mitwirkungsrecht haben (vgl. X4, Abs. 89, X14; Abs. 20, X19, Abs. 37):

> „(...) Und ich habe das schon so oft mitgekriegt, wenn jemand in irgendwelchen Sitzungen dabei war oder ist und hinterher denkt man, der hat doch gar nichts verstanden (...) wichtig ist nicht, habe ich alles verstanden. Ich bin sicher, dass das nicht immer so ist. Sondern wichtig ist: Ich bin wertgeschätzt genug, dass ich damit drin sitze. Und ich darf theoretisch erst mal alles wissen. Und unter Umständen bringe ich sogar noch an irgendeiner Stelle was ein, wo alle denken: Oh, haben wir gar nicht dran gedacht. (...)" (X4, Abs. 89).

Darüber hinaus wird benannt, dass bei der Nutzung von Methoden der UK in Alltag und Öffentlichkeitsarbeit (z. B. bei der Gestaltung einer Homepage) die Mitwirkung bei der Gestaltung und die kritische Prüfung der Verständlichkeit durch die Bewohner:innen äußerst wichtig ist (vgl. X3, Abs. 123; X11, Abs. 50, X20, Abs. 91).

**S – motivierende Lernbedingungen für Mitarbeitende**

Nach Aussagen der interviewten Personen braucht der:die Mitarbeitende genügend Entlastung im pädagogischen Alltag, um sich neueren Themen – wie z. B. der Aneignung und Umsetzung von UK – widmen zu können:

> „(...) Ich glaube, was man aber immer gut in den Blick nehmen muss, auch in meiner Rolle: Die Leute nicht zu überfordern. Denn auch Prozesse, die gerade in der Einrichtung laufen, so wie ich jetzt einfach im Verlauf zu der Erfahrung gekommen, dieses Jahr geht da nicht so viel, weil einfach so viele andere Themen die Leute beschäftigen. Ich glaube, das ist einfach auch klug, das mit in den Blick zu nehmen und da auch Verständnis für zu haben. Denn (..) ich erreiche nichts, wenn ich (..) ich glaube, man muss auch gut gucken, wie verkaufe ich das Thema oder wie bringe ich das an den Mann? Ich denke, man erreicht nichts, wenn man immer einen oben draufsetzt oder wenn man (..) irgendwo was vermitteln will wo überhaupt gar keine Offenheit (..) wo man was reinschütten will in ein Glas was schon voll ist" (X6, Abs. 108).

Eine:r der befragten Personen betont, dass die Arbeit in einer Komplexeinrichtung mit vielerlei parallellaufenden Anforderungen verbunden ist. Dazu zählen z. B. die Umsetzung neuer Regularien, die Befolgung von Dienstanweisungen sowie der Umgang mit stetigen Veränderungsprozessen. Da UK seiner:ihrer Auffassung nach ein „Baustein von zig Bausteinen" (X17, Abs. 76) in der Summe der Anforderungen ist, gilt es, die Mitarbeitenden nicht zu „verheizen" (X17, Abs. 76) und demnach nicht zu überfordern, damit überhaupt eine Lernbereitschaft bestehen bleibt.
Als förderlich benennen die Befragten die Gewährung von Offenheit und Freiheit dahingehend, sich zunächst Teilbereiche der UK aneignen zu können und nach eigenem Ermessen ent-

scheiden zu können, welche der Methoden im pädagogischen Alltag relevant sind (vgl. X11, Abs. 35; X14, Abs. 44; X16, Abs. 71).

> „Und dazu gehört für mich auch automatisch, dass Mitarbeiter das Gefühl (..) und auch erleben müssen, dass sie auch selber selbstbestimmt handeln dürfen. Wer sich gegängelt fühlt, wird auch demjenigen, den er betreut vielleicht weniger Spielraum geben" (X11, Abs. 35).

Zudem zeigen sich erlebte „Erfolgserlebnisse" (X2, Abs. 73) in der Umsetzung von UK als unterstützende Komponente, die die Anwendung und weitere Umsetzung von UK vorantreibt. Konkret benennen die Interviewpartner:innen sog. „Leuchtturmprojekte" (X1, Abs. 82), die durch eine erfolgreiche Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeitender ihren gelungenen Abschluss gefunden haben (vgl. X1, Abs. 82), oder gelungene individuelle UK-Förderungen, welche erfolgreich umgesetzt wurden (vgl. X2, Abs. 73, X15, Abs. 79). Manche Mitarbeitende brauchen solche Erfolgserlebnisse, damit sie den Nutzen des Einsatzes von UK erkennen (vgl. X2, Abs. 57).

**S – Einbezug des Umfelds**

Von den Angehörigen der Bewohner:innen wird laut Aussage der Befragten erwartet, dass sie sich aktiv an der Kommunikationsförderung und somit an der Nutzung von UK beteiligen. Hins. der Anwendung von UK-Hilfsmitteln erwarten die interviewten Personen, dass diese auch einheitlich von den Angehörigen mitgenutzt werden und nicht jede:r im Umfeld auf andere Kommunikationssysteme zurückgreift. Dabei sprechen die Befragten die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen der Einrichtung, den Angehörigen und den Bewohner:innen an, wenn es z. B. um die Beantragung von Kommunikationsgeräten geht (vgl. X11, Abs. 82).

> „(...) wenn wir über UK sprechen, hätte ich das so gerne, dass das nicht nur auf den Menschen, auf den Mitarbeiter bezogen so bleibt, sondern so eine Vereinheitlichung, dass auch die Angehörigen mit-, also dass der UK größer gedacht wird" (X2, Abs. 109).

Eine:r der befragten Personen weist darauf hin, dass es „älteren" Angehörigen (meist die Eltern) oftmals schwerer fällt, diese Erwartungen zu erfüllen. Zu der Zeit, als ihre Kinder in die Einrichtung einzogen, war keine weitere Zusammenarbeit mit Angehörigen vorgesehen und gewünscht (X1, Abs. 78). Dieser Ansatz steht dem heutigen Anspruch, sich aktiv in die Begleitung der Menschen mit Behinderungen einzubringen – wie dies auch für gelingende UK-Nutzung belegt ist – diametral entgegen.

Von den Mitarbeitenden, die im engen Kontakt zu den Bewohner:innen stehen, wird von einer:m der befragten Personen erwartet, dass sie sich bereichsübergreifend (z. B. Wohnen, Werkstatt) untereinander zu den individuell genutzten Kommunikationssystemen der Bewohner:innen austauschen. Darüber hinaus sollen sie relevante Akteur:innen im Umfeld der Bewohner:innen (gesetzliche Betreuung, Angehörige, Freund:innen) sowie den:die Bewohner:in selbst dazu einladen und so als Netzwerker:innen wirken. Durch einen gemeinsamen Austausch soll eine möglichst barrierefreie Kommunikation für die Bewohner:innen ermöglicht werden (vgl. X10, Abs. 41,47).

**P – Individualität der UK-Angebote**

Ausgangspunkt für eine UK-Förderung müssen nach Angaben der interviewten Personen die Bewohner:innen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Bedarfen sein (vgl. X2, Abs. 39; X7, Abs. 75; X15, Abs. 79).

> „Ich glaube einfach, dass UK grundsätzlich was Individuelles ist und dass da jeder Mensch was Individuelles braucht. Und da müssen wir uns einfach auf den Weg machen und gucken, was heißt das für Personenname 7? Und für Personenname 8 heißt, dass was Anderes. Und da müssen wir noch mehr hin, finde ich" (X6, Abs. 94).

Sie werden von den Interviewpartner:innen als „Auftraggeber“ (X7, Abs. 75) für den Verlauf seiner:ihrer Kommunikationsförderung wahrgenommen, sodass „der [Ergänzung Verfasserin: Bewohner:in] mit seinem Bedarf (...) vorgibt, was notwendig ist“ (X7, Abs. 75) (vgl. X10, Abs. 51). Dbzgl. konkretisiert eine:r der Befragten, dass die entsprechenden UK-Angebote dieser Individualität entsprechen müssen (vgl. X22, Abs. 71) und die Mitarbeitenden daher flexibel in der Anwendung verschiedener Kommunikationsformen sein sollten (vgl. X2, Abs. 39).
Ein:e weitere:r Befragte:r benennt die zukünftige Ausrichtung der Einrichtung an dem Konzept der „Personenzentrierung“ (X6, Abs. 124) als eine Entwicklung, die die Relevanz von individuellen Förderungen und Unterstützung im Bereich der UK bestärken kann und damit die Realisierung von Teilhabe in individuellen Lebenslagen „stärker in den Mittelpunkt rückt“ (X6, Abs. 96).

> „Weil einfach auch im Sinne der Personenzentrierung ist das Thema für mich eines der fordersten, weil es so ganzheitlich mit allem was mit Teilhabe zu tun hat, so verbunden ist. Denn wie kann man Teilhaben ohne sich mitteilen zu können, das geht ja schon überhaupt gar nicht. Genau!“ (X6, Abs. 124).

Die folgende Abbildung zeigt abschließend die unterschiedlichen Ausprägungen der UK-spezifischen Basisannahmen zur „Natur des Menschen“ im Kern des Organisationskulturmodells nach Schein.

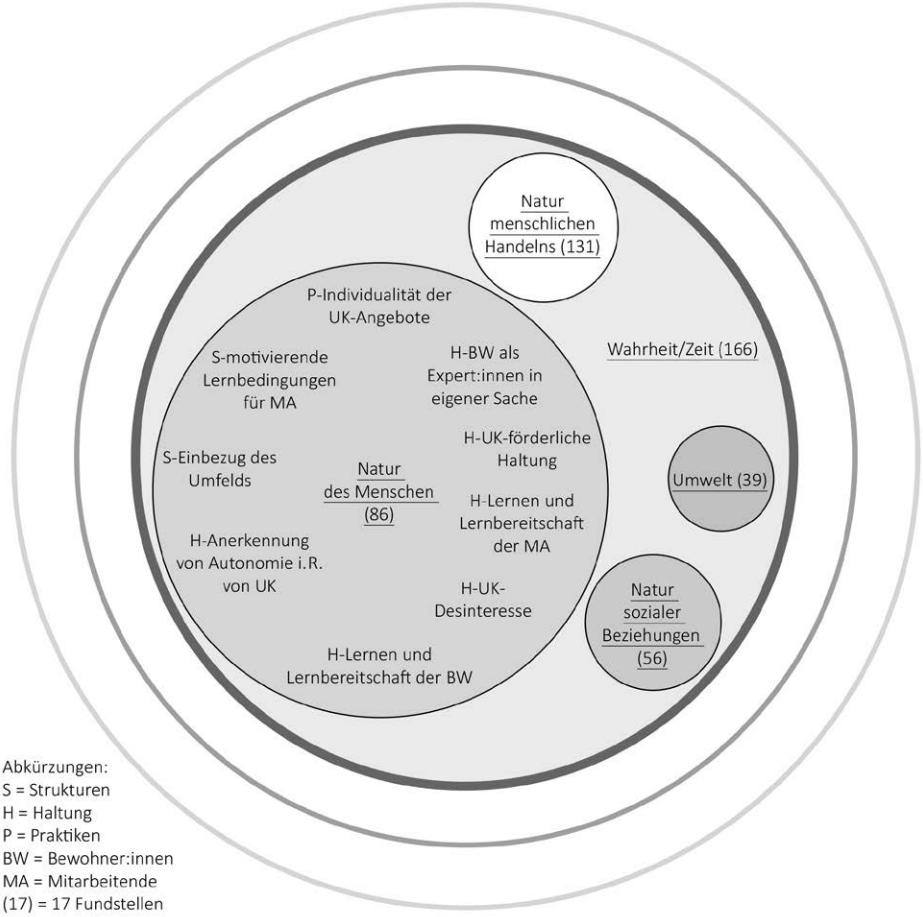



**Abb. 35:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Natur des Menschen und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

### 9.5.4 UK-spezifische Basisannahme: Natur sozialer Beziehungen

Im Folgenden liegt der Fokus der Darstellung auf UK-spezifischen Basisannahmen zum Grundthema „Natur sozialer Beziehungen" – in der Abbildung 36 als grauer Kreis gekennzeichnet.

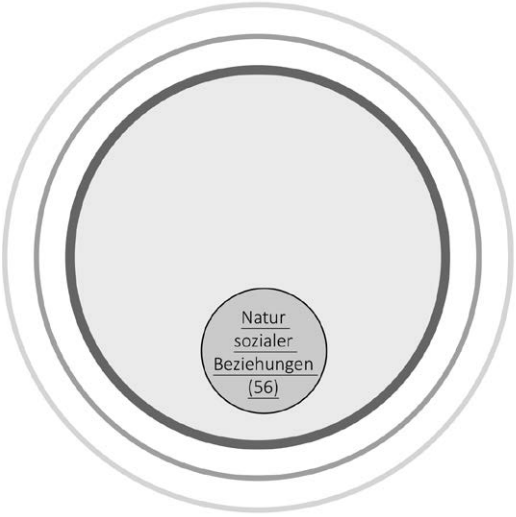



**Abb. 36:** UK-spezifische Basisannahme: Natur sozialer Beziehungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Im Rahmen der Basisannahmen zur „Natur sozialer Beziehungen" steht die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und den Bewohner:innen im Fokus. Einerseits zählen dazu Annahmen, welche den Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen zwischen Bewohner:innen mit eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten und den Mitarbeitenden beinhaltet. Andererseits werden Annahmen codiert, welche die Abhängigkeit der UK-nutzenden Bewohner:innen von sprechenden Mitarbeitenden thematisieren. In der Kommunikation zwischen sprechenden und kaum- oder nichtsprechenden Personen lassen sich Besonderheiten der Gesprächssituation feststellen, welche eine atypische Rollenverteilung den Gesprächspartner:innen zukommen lassen, in der die kaum- oder nichtsprechende Person deutlich abhängiger vom Sprechenden ist als in einer Kommunikation zwischen zwei sprechenden Personen (s. Kap. Theorie). Die Besonderheiten der Gesprächssituation zeigen sich im Rahmen der Basisannahmen zur „Natur sozialer Beziehungen".

Anhand von 56 Nennungen wurden unterschiedliche Ausprägungen der Basisannahme deutlich. Diese werden unter folgenden Schwerpunkten beschrieben:

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Haltung (H)"** subsumiert:
- **H – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden:** Ressourcenknappheit, hinderliche Einstellungs- und Wissensbarrieren
- **H – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen:** Anerkennung und Nutzung individueller Kommunikationshilfsmittel
- **H – Konfliktpotenziale durch UK:** erhöhter Betreuungsaufwand, Chancen und Möglichkeiten der Konfliktreduktion durch die Bereitstellung alternativer Kommunikationsmöglichkeiten

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Praktiken (P)"** subsumiert:
- **P – UK als ein Weg, Beziehung zu gestalten:** Hilfsmittel der UK als Unterstützung einer gelingenden Beziehungsgestaltung

**Ergebnisdarstellung**

**H – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden**

Verschiedene Aussagen der Befragten lassen auf Abhängigkeitsverhältnisse unterschiedlicher Ausprägung zwischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen mit Kommunikationsbeeinträch-

tigungen schließen. Eine:r der Befragten führt an, dass die Bewohner:innen auf Betreuung und Unterstützung in ihrer Alltagsführung angewiesen sind und damit per se eine Abhängigkeit zwischen Bewohner:innen und betreuenden Mitarbeitenden gegeben ist, „ich [Ergänzung Verfasserin: Bewohner:in] bin auf den Betreuer angewiesen, der mich durch den Tag bringt" (X10, Abs. 51). Gleichzeitig weist diese:r Befragte darauf hin, dass die Betreuung durch eine:n einzelne:n Mitarbeitende:n von Vorteil für Bewohner:innen mit Kommunikationsbeeinträchtigung sei, da sie dadurch abhängig von lediglich einer Person sind. Die fluktuierende Mitarbeiterschaft, insb. im Wohngruppenkontext, eröffne wiederum den Kontakt zu mehreren Kommunikationspartner:innen, so betont eine:r der Befragten, „das Leben ist ein bisschen vielfältiger, bunter" (X10, Abs. 39).

Der Einsatz von Methoden und Hilfsmitteln der UK im pädagogischen Alltag hängt laut Aussage der befragten Person von den betreuenden Mitarbeitenden ab. Ob Mitarbeitende einen UK-Bedarf feststellen, ob Ideen zur UK-Förderung vorhanden sind sowie ob zeitliche Ressourcen für die Umsetzung von UK zur Verfügung gestellt werden oder diese im pädagogischen Alltag vom Mitarbeitenden einplant werden, sind Komponenten, die dabei eine Rolle spielen (vgl. X8, Abs. 122; X13, Abs. 55; X18, Abs. 128; X20, Abs. 93).

Zu wenig Zeit zeigt sich auch in anderen angeführten Beispielen als Faktor, der das Abhängigkeitsverhältnis verdeutlicht. So benennt eine:r der befragten Personen, dass Aussagen der Bewohner:innen von Seiten der Mitarbeitenden häufig zu schnell interpretiert werden und dabei verfälschte Aussagen angenommen werden (vgl. X14, Abs. 20). Interviewpartner:innen äußern auch, dass die Kommunikationsführung aufgrund von fehlender Zeit vollständig vom Mitarbeitenden übernommen wird und die Mitarbeitenden dazu neigen, „dann schnell zu übernehmen. Ich mach das mal eben schnell für dich" (X17, Abs. 68) und für den:die Bewohner:in antworten (vgl. X18, Abs. 118).

Werden Bewohner:innen hingegen mit ausreichend Zeit und Geduld in Gespräche einbezogen und werden aktiv Nachfragen zu Themen gestellt, benennt eine:r der Befragten, dass sich die Bewohner:innen auffällig freuen. Dies zeigt ihrer:seiner Meinung nach ein deutliches Abhängigkeitsverhältnis zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden (vgl. X4, Abs. 89, X14, Abs. 20).

Weiterhin zeigt sich laut Aussagen der Interviewpartner:innen, dass Bewohner:innen – insb. bei einer Ein-zu-eins-Betreuung – abhängig von vorherrschenden Einstellungs- und Wissensbarrieren sind (X2, Abs. 57; X4, Abs. 57; X6, Abs. 72, 98; X10, Abs. 35; X19, Abs. 43, X21, Abs. 75). Diese zeigen sich bspw. in folgenden exemplarischen Aussagen der Mitarbeitenden, welche von den Befragten benannt worden sind:

> „Wieso? Ich versteh die doch. Warum muss ich ihr jetzt die Mühe machen, dass sie das lernt?" (X2, Abs. 57)
>
> „Ich kenn den ja schon ewig, der muss nur ‚mmmh' mach, und dann weiß ich der muss zur Toilette" (X4, Abs. 57).
>
> „Ich weiß schon, was die trinken möchte. Ich. Hab ihr da mal was gezeigt vor fünf Jahren" (X6, Abs. 72).
>
> „Du kannst das jetzt nicht richtig äußern, aber ich weiß was für dich gut ist" (X10, Abs. 35).

Über Jahre eingespielte Kommunikationswege und Abläufe im Wohngruppenalltag, fehlende zeitliche Ressourcen sowie daraus resultierende rigide Einstellungen gegenüber den Bewohner:innen führen dazu, dass Bewohner:innen mit eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten die bestehenden Abläufe nur schwer beeinflussen oder gar mitentscheiden können. Entscheidungen werden dann vom Mitarbeitenden alleinig getroffen (vgl. X10, Abs. 35).

Im folgenden Zitat verdeutlicht die befragte Person die Notwendigkeit, veraltete Einstellungsbarrieren gegenüber den Bewohner:innen zu reflektieren und sie aufzulösen:

> „(...) sich bewusst machen, was man einem Menschen mit Behinderung auch nimmt, wenn man über absolut gut gemeinte Beziehungssachen wie: „Ich kenn' den ja schon ewig, der muss nur ‚mmmh' machen, und dann weiß ich, der muss zur Toilette." Also da den Mitarbeitern deutlich zu machen: „Damit nimmst du dem was. Weil das weißt dann nur du, das ‚mmmh' Toilette bedeutet." Und umgekehrt, der Bewohner da auch nicht zu sehr zu verwöhnen. Das ist manchmal auf dem Entwicklungsstand von 2-3jährigen, wer Kinder hat, weiß das auch, dass viele Mütter das auch tun, dass sie dann schon einspringen, ohne die Frage zu hören oder angesagt zu kriegen, was möchtest du eigentlich, sondern gleich wissen, was es ist. Und ich finde, dass es gerade in Einrichtungen, wo so viele Menschen wechseln und eine hohe Fluktuation ist und wo Bewohner sich immer wieder auf neue Leute einstellen müssen, unbedingt erforderlich, dass man sich das bewusst macht: Ich bin hier nur einer von vielen und das ist schön, wenn ich jemanden gut kenne, aber ich darf den nicht einschränken, indem ich ihn nicht darin fördere auch mit anderen zu sprechen" (X4, Abs. 57).

Die oben genannten Einstellungs- und Wissensbarrieren hängen laut Aussagen der Befragten u. a. auch von der Vertrautheit in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen ab. Die Befragten nennen, dass das „eingehört-sein" (vgl. X2, Abs. 55) der Mitarbeitenden in die Kommunikation der Bewohner:innen zwar ein Ausdruck von einer vertrauten Beziehungsgestaltung sein kann, „die können das dann zuordnen, die wissen dann was das heißt" (X1, Abs. 62), jedoch wird der:die Bewohner:in dadurch abhängig vom Mitarbeitenden. Im Folgenden wird dies konkretisiert:

> „(...) dass ein Team, oder ein Bezugsbegleiter so vertraut ist mit den Bewohnern, hindert Mitarbeiter auch daran die Notwendigkeit zu erfassen da etwas zu investieren" (X2, Abs. 57).

Sind Bewohner:innen in Kontakt mit ihnen fremden Personen, sind sie stark abhängig von den betreuenden Mitarbeitenden als Übersetzer:innen. „Es braucht andere Mitarbeitende, die mitgehen", betont eine:r der befragten Personen (X13, Abs. 35). Vor allem, wenn die Bewohner:innen nicht mit alternativen Kommunikationshilfen ausgestattet sind. Treffen diese Bewohner:innen allein auf fremde Personen, führt das Fehlen von alternativen Kommunikationshilfen auf Seiten der Bewohner:innen und mangelndes Know-how auf Seiten der (fremden) Mitarbeitenden häufig zu frustrierenden Kommunikationserfahrungen (vgl. X1, Abs. 62; X2, Abs. 55; X4, Abs. 57; X10, Abs. 37; X13, Abs. 35).

> „Wie abhängig wird jemand von der Übersetzung von jemand anders. Und ich glaube da gibt es Bedarfe immer noch Mitarbeitern deutlich zu machen: eine gute Beziehung ist was Schönes, nahe an den Leuten zu sein ist was Gutes. Und trotzdem muss ich Distanz und Nähe richtig hinkriegen, ich darf die Bewohner nicht abhängig machen von dem was ich weiß, was ich kann und von dem was ich interpretiere. Und ich kann ja mit meiner Interpretation auch völlig falsch liegen und das kriegt keiner mehr mit, weil ich übernehme das, was das Team in der Gruppe schon immer gemacht hat. (...) bei Angehörigen genauso. Also wie oft das passiert, dass (..) ja dieses für jemanden sprechen und auch das absolut gut meinen und auch so interpretieren keine Entwicklung zulässt, weil es dann ... ja dann ist die Tür nicht offen für etwas Anderes" (X4, Abs. 57).

**H – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen**

In erster Linie wird innerhalb dieser Ausprägung der praktische Einsatz von UK-Hilfsmitteln beschrieben, der vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten eröffnen soll, um die Bewohner:innen zur selbstständigen Kommunikation zu befähigen und die Abhängigkeit von Mitarbeitenden in der Kommunikation zu reduzieren. Dies soll bspw. durch einfacher oder

Leichter Sprache, Düften zur Orientierung der Wochentage sowie Sprachausgabegeräten realisiert werden (vgl. X7, Abs. 41; X15, Abs. 81; X4, Abs. 37,85).

> „Und sie [Ergänzung Verfasserin: UK] hat für mich das ganz große Ziel den Menschen in seiner Selbstbestimmung zu unterstützen und unabhängiger zu machen. Also jemand, der sich mit ‚Talkern' oder jemand, der sich mit Bildern, mit Gegenständen (..) also verständlich machen kann, (..) kann eben (..) ist auch ein Stück weit unabhängiger, als wenn er darauf angewiesen ist, dass jemand ihn richtig versteht. (...)" (X11, Abs. 48).

Eine:r der interviewten Personen sieht sich in der aktiven Rolle, sich einerseits UK-Wissen und die Anwendung von Kommunikationsformen selbst anzueignen. So beschreibt er:sie, dass es hilfreich wäre, „selber nochmal dazu auch sensibilisiert zu sein (...), über Alternativen einfach auch ein Wissen zu haben" (X3, Abs. 65), um in Situationen mit UK-nutzenden Bewohner:innen adäquat kommunizieren zu können (vgl. X3, Abs. 63). Andererseits sieht er:sie sich vielleicht auch in der Verantwortung, Bewohner:innen im Einsatz von alternativen Hilfsmitteln in der Kommunikation zu unterstützen und den dafür nötigen Rahmen im pädagogischen Alltag zu gestalten (vgl. X7, Abs. 41). Dadurch würden die Bewohner:innen befähigt werden, eigene Bedürfnisse, Meinungen und Entscheidungen zu kommunizieren sowie ihren Alltag eigenständig organisieren und gestalten zu können (vgl. X1, Abs. 56; X7., Abs. 41; X8, Abs. 83; X18, Abs. 152). Die Befragten führen beispielhaft an, dass auch negative Äußerungen wie z. B. ‚meckern' erwünscht sind oder ein aktiver, möglicherweise konfliktreicher, Aushandlungsprozess – z. B. bei der Urlaubsplanung – durch den Einsatz von UK ermöglicht wird (vgl. X1, Abs. 68, 70).
Die oben erläuterte Verringerung der Abhängigkeit zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden durch den Einsatz von UK bedarf nach Äußerungen der Befragten jedoch grundsätzlich einer Haltung, welche vielfältige und individuell genutzte Kommunikationsmöglichkeiten akzeptiert. Konkret bedeutet dies, jegliche gewählte alternative Form zur Sprache zu akzeptieren und diese als Kommunikationsversuche anzunehmen und anzuerkennen (vgl. X4, Abs. 37). Dazu gehört laut der befragten Person auch die Bereitschaft, genügend Zeit und Geduld für oftmals andauernde beiderseitige Verstehensprozesse und Interpretationsversuche aufzubringen, bereit sein, „zu fragen und nicht einfach zu interpretieren" (X11, 48), z. B. „Kannst du mir das zeigen" (X2, Abs. 55) (vgl. X4, Abs. 47; X11, Abs. 50). Durch diese Art der Haltung und durch den Einsatz von UK-Hilfsmitteln, „wenn die [Ergänzung Verfasserin: Bewohner:innen] merken, die verstehen mich ja" (X19, Abs. 81), kann nach Aussage der Befragten bei den Bewohner:innen ein Rückgang von Verhaltensauffälligkeiten bewirkt werden (vgl. X1, Abs. 74, X19, Abs. 81).

> „Mitarbeiter ist es in erster Linie die Geschichte von Haltung. Zurück aus Fürsorge, noch mehr als es sowieso jetzt schon passiert, deutlich machen, dass Kommunikation ein Grundrecht von Menschen mit Behinderung ist. Nicht stumm machen durch das für sie Sprechen, durch Zuschreibungen, durch was auch immer. Bewusst immer wieder sich selber zurücknehmen und sagen: Und was kommt von der anderen Seite? Das ist mit Sicherheit sowas" (X4, Abs. 95).

**H – Konfliktpotenziale durch UK**

Im Rahmen der Ausprägung „Konfliktpotenziale durch UK" werden Aussagen zusammengefasst, die auf der einen Seite die Erhöhung des Konfliktpotenzials zwischen den Mitarbeitenden und den Bewohner:innen thematisieren. Durch die Ermöglichung von alternativen Kommunikationswegen steigt grundsätzlich der Bedarf an UK-Versorgungen. Die Kommunikation mit den Bewohner:innen wird von den Interviewpartner:innen dadurch als aufwendiger, „schwieri-

ger, herausfordernder“ (X13, Abs. 37) sowie durch die Vielfalt an kommunikativen Ausdrucksweisen, die in einer Wohngruppe dann gleichzeitig angewendet werden (vgl. X1, Abs. 80; X9, Abs. 88), angesehen.
Durch die folgende Aussage einer:eines Befragten wird exemplarisch deutlich, wo der:die Mitarbeitende Grenzen in der Einbeziehung von Bewohner:innen in Entscheidungsprozesse sieht. Dies zeigt sich z. B. dann, wenn Bewohner:innen Entscheidungen äußern und einfordern, die nicht dem (Verständnis vom eigenen) Auftrag der Mitarbeitenden entsprechen:

> „Das wichtige ist halt eben, dass man das Nein auch akzeptiert. Oder bei bestimmten Dingen auch nicht fragt. Weil, was mache ich, wenn ich frage: „Möchtest Du, dass ich Dir die Medikamente spritze?“ Da hätte ich ein Problem. Da muss man natürlich schon aufpassen, dass man nur da fragt, wo ich auch mit einem Nein leben kann“ (X7, Abs. 43).

Auf der anderen Seite werden in dieser Ausprägung Aussagen zusammengefasst, die Chancen und Möglichkeiten der Konfliktreduktion durch die Bereitstellung alternativer Kommunikationsmöglichkeiten im Sinne von UK thematisieren. Die befragten Personen benennen einerseits, dass durch den Einsatz von UK eine gleichberechtigte Kommunikation aller Bewohner:innen möglich wird. Den Bewohner:innen wird dadurch die eigenständige Beteiligung an Konflikten eröffnet (vgl. X1, Abs. 78; X9, Abs. 88). Anderseits können durch den Einsatz von UK Verhaltensweisen von Bewohner:innen besser nachvollzogen werden:

> „Genau. Also ich glaube, was förderlich ist, (...) zu erleben, dass dadurch-. Ich habe zuerst mehr Konflikte. Aber hinterher wird es ja auch möglicherweise einfacher, weil ich feststelle: Genau. Ganz viele Dinge regeln sich dann, weil ich endlich mal eine Idee dazu habe. Warum tut der Bewohner sich denn so schwer damit, dieses oder jenes zu machen? Weil ich dann feststelle, wenn ich genau hingucke: Genau, der will das ja gar nicht“ (X1, Abs. 82).

**P – UK als ein Weg, Beziehung zu gestalten**
Grundlegend wird Kommunikation, also auch die Nutzung von UK, als ein zentraler Baustein gesehen, um überhaupt in zwischenmenschliche Beziehung treten zu können (vgl. X9, Abs. 106; X10, Abs. 37).

> „Und manchmal ist die Erkenntnis, dass alleine die Beschäftigung, die intensive Auseinandersetzung mit einem Menschen mit Behinderung schon zu ganz vielen anderen positiven Sachen geführt hat. Wo es ja gar nicht um einen Talker, um das Piktogramm, um das Foto geht, sondern um die zwischenmenschliche Beziehung, um die Auseinandersetzung miteinander (...)“ (X4, Abs. 53).

Eine:r der befragten Personen betont, „da kann man nicht genug Worte machen, um sich zu verstehen“ (X4, Abs. 79), und hebt hervor, dass es verschiedenste Wege gibt, um miteinander in Kommunikation und somit in Beziehung zu treten (vgl. X4, Abs. 79). UK mit ihren vielfältigen Hilfsmitteln und Methoden wird von den Mitarbeitenden als eine Möglichkeit genutzt, um Beziehung zwischen ihnen und dem:der Bewohner:in zu initiieren, gestalten und unterstützen zu können (vgl. X4, Abs. 53, X5, Abs. 33). Durch den Einsatz vielfältiger Formen der UK – wie z. B. Mimik, Berührungen, Zeigen oder sprechenden Tasten – soll jedem:jeder Bewohner:in die Möglichkeit eröffnet werden, eigenständig an einer alltäglichen Kommunikation mit den Mitarbeitenden sowie Mitbewohner:innen teilhaben zu können. So betonen zwei der interviewten Personen „da verbindet uns was plötzlich, da wird was anders“ (X4, Abs. 47) sowie „Unterstützte Kommunikation ist für mich ein Miteinander“ (X19, Abs. 37). Weiter betont eine:r der Befragten, dass sie nach eigener Einschätzung dafür die Verantwortung tragen, immer wieder

neu alternative Möglichkeiten der Kommunikation für jede:n Einzelne:n auszuloten und diese im Alltag einzusetzen (vgl. X4, Abs. 87).

> „Und wenn ein Mensch mit Behinderung die Sprache, die ich spreche (...) als Mitarbeiter (...), er die als chinesisch erlebt, dann muss ich mich nicht wundern, wenn er irgendwann verstummt oder wir nicht vernünftig miteinander in Beziehung treten können" (X4, Abs. 87).

Die folgende Abbildung zeigt abschließend die unterschiedlichen Ausprägungen der UK-spezifischen Basisannahmen zur „Natur sozialer Beziehungen" im Kern des Organisationskulturmodells nach Schein.

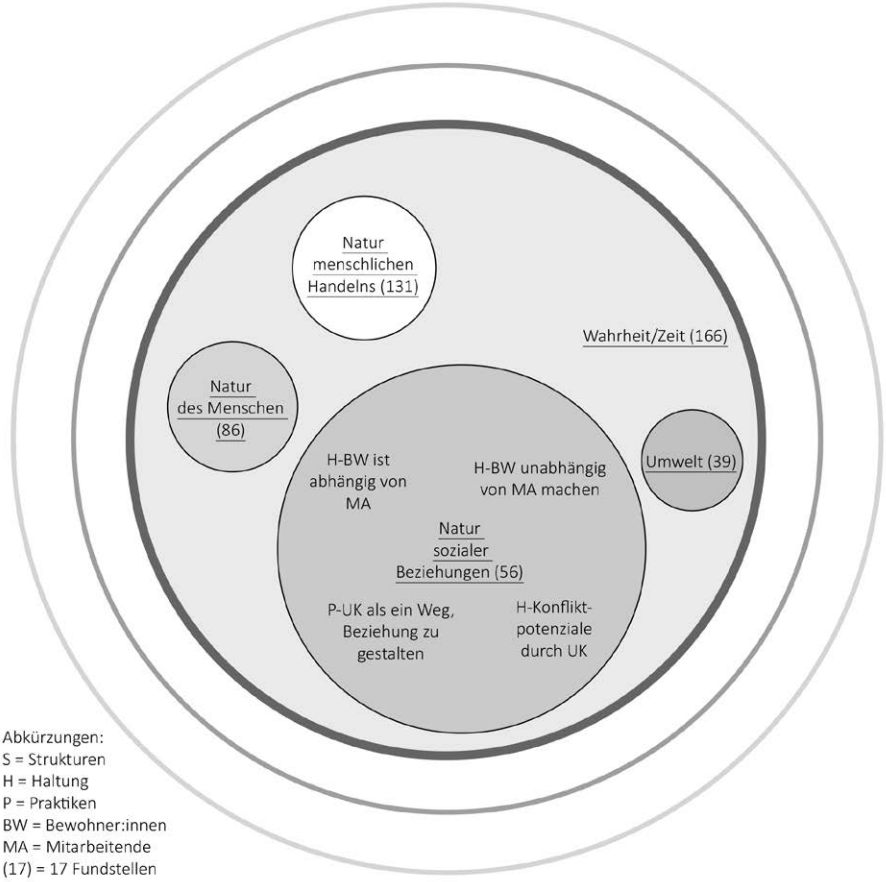



**Abb. 37:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Natur sozialer Beziehungen und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

## 9.5.5 UK-spezifische Basisannahme: Umwelt

Im nachfolgenden Kapitel werden die Erkenntnisse zur Basisannahme „Umwelt" zusammengefasst – in der Abbildung 38 als grauer Kreis gekennzeichnet. Innerhalb dieser Basisannahme werden Aussagen und Aspekte zu der Umwelt, die sich außerhalb der Einrichtung befindet, getätigt.

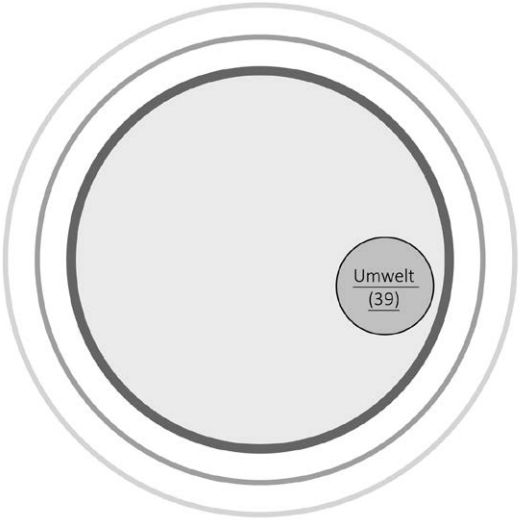



**Abb. 38:** UK-spezifische Basisannahme: Umwelt nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Unter „Umwelt" werden im Modell nach Schein Anforderungen, die von außen an die Einrichtung herangetragen werden, verstanden. Mit Blick auf die Bedingungen der EGH sind Entwicklungen wie z. B. das Inkrafttreten des BTHG oder Anforderungen durch die UN-BRK durchaus ausschlaggebend für die Umsetzung von UK in den Einrichtungen. Dabei ist von Bedeutung, wie in der Einrichtung diese Anforderungen wahrgenommen und darauf reagiert wird. Ebenso kann der Kontakt zu anderen Einrichtungen der EGH als Teil der Umwelt unterschiedlich bewertet und gestaltet werden. Weiterhin werden die Etablierung von UK in der Gesellschaft und mögliche Rollen/Aufgaben von Einrichtungen in diesem Prozess thematisiert.

Anhand von 39 Nennungen wurden unterschiedliche Ausprägungen der Basisannahme deutlich. Diese werden unter folgenden Schwerpunkten beschrieben:

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Haltung (H)"** subsumiert:
- **H – Umwelt als Auslöser für interne Veränderungen:** Umgang der Einrichtungen mit neuen Anforderungen bspw. durch das BTHG
- **H – Auswirkungen der Veränderungen in der Umwelt unsicher**: UK-förderliche Auslöser (UNBRK)/UK-hinderliche Auslöser (erhöhtes Arbeitsaufkommen, durch erhöhte Anforderungen durch Gesetzesänderungen)

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Struktur (S)"** subsumiert:
- **S – Austausch/Vernetzung mit anderen Einrichtungen:** einrichtungs-übergreifende Weiterentwicklung von UK/Einigung auf Standrads der UK

Folgende Ausprägungen sind unter dem Strukturmerkmal **„Praktiken (P)"** subsumiert:
- **P – Verhandlungen mit anderen Organisationen:** diskursiven Auseinandersetzungen mit Kostenträgern/Refinanzierungsschwierigkeiten für UK/erlebte Kommunikationsabbrüche der Bewohner:innen
- **P – Etablierung von UK in die Gesellschaft:** Umsetzung von UK-Bereichen des öffentlichen Lebens noch dürftig/UK-förderliche Aktivitäten von UK-Fachexperten, Angehörigen und Einrichtungen gefordert

**Ergebnisdarstellung**

**H – Umwelt als Auslöser für interne Veränderungen**

Diese Ausprägung beschreibt Anforderungen, auf unterschiedlichen Niveaustufen, die z. B. auf Bundes-, Länder- und Trägerebene neue Gesetzgebungen und Auflagen an die Einrichtung herangetragen werden. Um diesen aktuellen und sich stetig verändernden Anforderungen gerecht

werden zu können, muss sich die Einrichtung verändern und ihre Strukturen anpassen. Solche Forderungen beeinflussen die interne Umsetzung von UK, da sie einerseits diese fordert und andererseits hemmt, da andere Themen in den Fokus der Umsetzung geraten.
Einerseits beschreiben die befragten Personen z. B. die UN-BRK als UK-positive Anforderung und als Auslöser für eine interne Veränderung, die die Umsetzung von UK begünstigt. Kommunikation wird als „Schlüssel zur Teilhabe" (X11, Abs. 35) gesehen. Damit bekommt die Realisierung und die Versorgung von Bewohner:innen mit alternativen Kommunikationshilfen eine hohe Relevanz für die Einrichtung, wenn diese Teilhabe umfassend ermöglichen möchte (vgl. X11, Abs. 35; X13, Abs. 61).

> „Ja, ich glaube schon, dass wir das Thema in den letzten Jahren relativ weit nach vorne gebracht haben, so, dass ziemlich an Bedeutung gewonnen hat dieses Thema, im Vergleich zu früher. Ja. Unterstützt durch verschiedene andere Geschichten auch von außen und so. Also, UN-Konvention und so was. Sind ja auch alles Sachen, die in Wechselwirkung zu UK stehen. So muss ich es vielleicht mal sagen. Also, UK kann genau die Umsetzung von der UN-Konvention unterstützen und gleichzeitig fordert die das letztlich dann ja auch, dass man das macht. So. Und-. Also an-. Also wir sagen, das ist ja auch ein bisschen so was, wo man auch zu, ich sage mal gedrängt wird. Ja. Also es braucht ja manchmal auch Anstöße von außen, die einfach dazu zwingen, da einfach noch mal mehr zu investieren. Anstoß von außen nehmen (...)" (X1, Abs. ,78).

Anderseits erleben die Interviewpersonen negative Anforderungen, die einer Umsetzung von UK in den Einrichtungen entgegensteht. Hier benennen die Befragten, dass sie das gleichzeitige Aufkommen von Anforderung und somit der Umsetzung verschiedenster Themen als herausfordernd und belastend erleben, „die Fülle dessen was einzelne Mitarbeitende zu erfüllen haben, um den Kostenträger zu befriedigen (...), ist schon enorm" (X17, Abs. 72). Durch die Fokussierung auf die Realisierung anderer Themen wird die Umsetzung und zum Teil Fortführung des Themas UK in der Einrichtung gehemmt. Zum einen geben sie die Forderungen des BTHG als Auslöser solcher hemmenden Bedingungen an (vgl. X4, Abs. 85; X7, Abs. 69; X13, Abs. 61, X17, Abs. 72). Zum anderen nennen die Befragten die Auswirkungen des demografischen Wandels mit Blick auf die Entwicklung von Unterstützungsstrukturen für Menschen im hohen Alter als Thema, welches die Entwicklung von UK in den Einrichtungen hemmt:

> „Ich glaube, was auch wichtig ist-. War halt ein Thema, das auf uns zukommt, weil es eine Einrichtung ist. Dass wir genauso wie der Rest der Gesellschaft einen demographischen Wandel hier erleben. Also zunehmend Bewohner haben, die ins Rentenalter kommen. Und dadurch halt eben auch kränker werden, also mehr Krankheiten haben, pflegebedürftiger werden. Dass man darüber-. Weil das nimmt zu der Druck an der Stelle, was zu machen, so, sich da gut aufzustellen. Ich glaube, da muss man aufpassen, dass so ein Thema wie UK darüber dann nicht verloren geht (...)" (X1, Abs. 84).

**H – Auswirkungen der Veränderungen in der Umwelt unsicher**
Befragte beschreiben in den Interviews die Umwelt als unsicheren Faktor, wie in folgenden Abschnitten deutlich wird. Diese Unsicherheit wird z. B. in Bezug auf die Gesetzesänderungen deutlich. Es ist fraglich, ob Entwicklungen wie z. B. Veränderungen aktueller Gesetzeslagen oder auf Seiten der Kostenträgern bzgl. UK sich positiv oder negativ auf einrichtungsinterne Entwicklungen auswirken.

> „Wie das zukünftig sich darstellen wird weiß ich nicht. Also, wenn wirklich das das Bundesteilhabegesetz so gut durchkommt, wie es momentan geplant ist, und es jede Leistungserbringung einzelner Positionen in Anführungsstrichen zuordnen muss. Dann weiß ich nicht mehr wo diese Ressource für Ausprobieren [Ergänzung Verfasserin: von UK-Hilfsmitteln]. Die wird es wahrscheinlich dann nicht mehr geben (...)" (X7, Abs. 67).

Anhand dieses Zitats sowie anhand einer weiteren Aussage eines:r befragten Mitarbeitenden wird die wahrgenommene Unsicherheit deutlich: Durch eine neue Gesetzeslage (BTHG) wird befürchtet, dass eine kontinuierliche Umsetzung von UK wahrscheinlich nicht mehr durch genügend finanzielle Ressourcen gewährleistet werden kann (vgl. X6, Abs. 102). Weiterhin wird befürchtet, dass der durch die angeordnete intensivere Dokumentationspflicht entstandene Mehraufwand für UK nicht mehr in Vorschriften und Verfahren berücksichtigt wird, so eine:r der Befragten „über die man so ein Thema wie UK vergisst" (X1, Abs. 84).
Weitere Aussagen der Befragten lassen deren Hoffnung erkennen, dass, durch das Inkrafttreten des BTHG, „individuelle Bedarfe geltend zu machen" (X10, Abs. 93), somit auch UK-Bedarfe besser geltend gemacht werden können (vgl. X10, Abs. 93). Durch die Fokussierung auf individuelle Bedarfe der Bewohner:innen könnte UK Anerkennung als wesentliche Unterstützung für Teilhabe erlangen (vgl. X11, Abs. 60).

**S – Austausch und Vernetzung mit anderen Einrichtungen**
Ein weiterer Aspekt der Betrachtung von „Umwelt" sind andere Einrichtungen, mit denen zum Thema UK zusammengearbeitet werden kann. Laut Aussagen der Mitarbeitenden tauschen sich die Vertreter:innen unterschiedlicher Einrichtungen über die jeweiligen UK-spezifischen Entwicklungen aus. Andere Einrichtungen dienen so zum Abgleich für die einrichtungseigene Reflexion von UK-Strukturen (vgl. X16, Abs. 43; X18, Abs. 150) oder als Ideengeber bzgl. einer sozialraumbezogenen Etablierung von UK im öffentlichen Leben:

> „Ja, auch so den Blick Richtung ins Außen. Da erlebe ich unsere Geschäftsführung auch immer, dass sie so unterwegs ist. So wie können wir auch wahrnehmen, was andere Einrichtungen für Menschen im Sozialraum mit dem Thema UK [machen] (..), das finde ich auch eine gute Sache, dass sie das auch weiterhin nachhaltig auch einfordert (...)" (X6, Abs. 124).

Eine befragte Person nennt zudem den Ausbau der Vernetzung mit anderen Einrichtungen – insb. im Rahmen der Öffnung von UK-spezifischen Arbeitskreisen (vgl. X17, Abs. 78). Dabei geht es u. a. darum, Entwicklungen im Bereich UK mit anderen Einrichtungen gemeinsam voranzutreiben. Z. B. die Einigung auf und flächendeckende Absprache zur Verwendung gleicher Symbol- oder Gebärdensysteme, sodass UK-Nutzende barrierefreie Übergänge zwischen Lebensbereichen erleben können (vgl. X7, Abs. 63; X16, Abs. 43). Darüber hinaus stehen die Einrichtungen im engen Kontakt bzgl. Fort- und Weiterbildungen zum Themenbereich UK. So wird Expert:innenwissen zu einzelnen Schwerpunktthemen der UK untereinander durch die Öffnung eigener Inhouse-Schulungen für Externe weitergetragen (vgl. X6, Abs. 134; X 11, Abs. 76).

**P – Verhandlungen mit anderen Organisationen**
Die Umwelt – im Sinne von andere Organisationen – wird von den Befragten als Verhandlungspartner gesehen, der UK noch nicht genügend unterstützt, sondern die Umsetzung eher verhindert und hemmt.
Die befragten Mitarbeitenden benennen, dass es im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Kostenträger für die Leistungen der EGH häufig diskursive Auseinandersetzungen gibt. Von den befragten Mitarbeitenden wird bemängelt, dass keine eindeutige rechtliche Grundlage zur finanziellen Förderung von UK vorhanden ist. UK ist demnach bei den Kostenträgern/Krankenkassen noch nicht als „probates Mittel" zur Realisierung von Teilhabe anerkannt (vgl. X2, Abs. 83; X4, Abs. 49, 85), obwohl in den Berichten von den Mitarbeitenden darauf hingewiesen wird, um somit ein „Bewusstsein (...) bei den Kostenträgern zu wecken" (X5, Abs. 95).

> „Wenn was zu kompliziert wird ist das ein hinderlicher Faktor. Wir hatten jetzt, ganz aktuell, im Wohngruppenname 3 den Fall, dass wir da ein Talker für eine Bewohnerin haben wollten und das war ein monatelanges Verhandeln mit den Krankenkassen, um überhaupt eine Genehmigung zu kriegen. Das sind hinderliche Faktoren. Weil, die Dynamik, die man am Anfang hat, die verliert sich so. Das ist dann zäh. Und das sind für mich hinderliche Faktoren, absolut (...)" (X2, Abs. 73).

Die Konsequenz ist, dass UK – insb. im Rahmen von refinanzierten Fachleistungsstunden im AUW-Bereich – keine priorisierte Umsetzung erlangt, da hier – anders als im stationären Wohnen – die Betreuungsleistungen zeitlich am Tag begrenzt sind (vgl. X2, Abs. 85). Das spiele „eine große Rolle" (X17, Abs. 72), laut Aussage einer:s Befragten. Darüber hinaus erleben die Bewohner:innen Beratungsabbrüche im Bereich UK, da kein finanziertes und fachlich ausgebildetes Personal in den Einrichtungen dafür zur Verfügung steht, um eine kontinuierliche Beratung zu gewährleisten (vgl. X6, Abs. 100).
Zwei der Interviewpartner:innen fordern, dass Refinanzierungsmöglichkeiten für UK weiter mit entsprechenden Instanzen wie z. B. Krankenkassen und Trägern sowie Akteur:innen der gesellschaftspolitischen Ebene diskutiert und etabliert werden müssen. UK sollte „unabhängig von einer einzelnen Bewilligung, sondern (...) ein wichtiges Basic im Sinne von Teilhabe" (X11, Abs. 85) organisational verankert werden. UK-Bedarfe sowie die Relevanz von kontinuierlicher UK-Beratung sollen auf eben dieser gesellschaftspolitischen Ebene geltend gemacht werden können (vgl. X4, Abs. 85, X11, Abs. 85).

> „Auf politischer Ebene. Auf der Ebene, wo wir uns mit Leistungsträgern, auseinandersetzen und sagen: Welche Bedarfe werden anerkannt? Mitarbeiter so zu befähigen, dass sie wirklich auch umfassend Bedarfe geltend machen können. Dass wir uns auch sozialrechtlich so aufstellen, im Zweifel zu sagen: Du, Leistungsträger, meinst zwar, aber damit geben wir uns nicht zufrieden. Da sehen wir ganz anders. Da gehen wir in Widerspruch. Da gehen wir auch ins Klageverfahren. Also sich an der Stelle dann auch in die anwaltliche Funktion zu begeben und zu sagen: Wir versuchen natürlich, für unsere Leute dann auch durchzusetzen, was wir für notwendig und auch angemessen halten (...)" (X10, Abs. 81).

**P – Etablierung von UK in die Gesellschaft**

Wie schon in der vorherigen Ausprägung die Verankerung von UK auf der gesellschaftspolitischen Ebene angedeutet wurde, wird im Folgenden die Etablierung von UK in die Gesellschaft weiter ausdifferenziert.
Die befragten Personen stellen überwiegend fest, dass UK noch nicht hinreichend in Bereichen des öffentlichen Lebens (z. B. Einkaufsläden, Arztpraxen) etabliert wurde (vgl. X2, Abs. 109; X15, Abs. 95), sodass die Bewohner:innen an einer selbstbestimmten Alltagsführung mithilfe alternativer Kommunikationswege gehindert werden (vgl. X4, Abs. 85).
Die Interviewpartner:innen beschreiben den Bedarf, UK vermehrt in die Öffentlichkeit bekannt zu machen (vgl. X2, Abs. 109; X17, Abs. 66), um den Kommunikationsradius der Bewohner:innen zu erweitern.

> „Wir können alle toll von Selbstbestimmung aller sprechen und von Barrierefreiheit. Barrierefreiheit fängt bei Kommunikation an. Punkt. Immer. Und dann muss jede Internetseite, und dann muss jeder Automat und dann muss jede Apotheke und jeder Einkaufsladen eine Möglichkeit haben, über einen (..) sowas wie ein Ceabito, über ein Tool, was vorzulesen, was zu besprechen, Fotos sehen zu können (...)" (X4, Abs. 85).

Die Befragten schreiben der Einrichtung einen Auftrag zu, „wir haben auch einen gesellschaftlichen Auftrag", und sehen sich selbst in der Verantwortung, Werbung und Aufklärung in der Gesellschaft bzgl. UK zu betreiben (vgl. X12, Abs. 163; X21, Abs. 171). Dazu laden sie bspw.

Externe (z. B. Angehörige, Arztpraxen, Therapeut:innen) zu UK-Thementagen bzw. Schulungen in die Einrichtung ein oder bieten bedarfsgerechte Schulungen in den Praxen an (vgl. X15, Abs. 95). Eine:r der befragten Mitarbeitenden beschreibt eine Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Einrichtung. Einerseits stellt er:sie die Vernetzung der Einrichtung mit UK-Fachexpert:innen als relevanten Vorschritt zur Etablierung von UK in der Gesellschaft dar. Andererseits bedarf es ihrer:seiner Meinung nach eines „gesellschaftlichen Impuls[es]" (X12, Abs. 163) sowie eines Fortschritts von technischen Möglichkeiten und Standardisierungen (vgl. X10, Abs. 71), um UK umfassend in die Gesellschaft zu etablieren. Weiter betonen mehrere der Befragten, dass die Bereitschaft von einzelnen Personen (z. B. Angehörige, Ärzte, Therapeut:innen), sich bzgl. der Implementierung und Nutzung alternativer Kommunikationsmöglichkeiten zu öffnen, ein wichtiger Schritt auf dem Weg der gesellschaftlichen Etablierung von UK ist (vgl. X11, Abs. 76; X15, Abs. 95).

Die folgende Abbildung zeigt abschließend die unterschiedlichen Ausprägungen der UK-spezifischen Basisannahmen zur „Umwelt" im Kern des Organisationskulturmodells nach Schein.

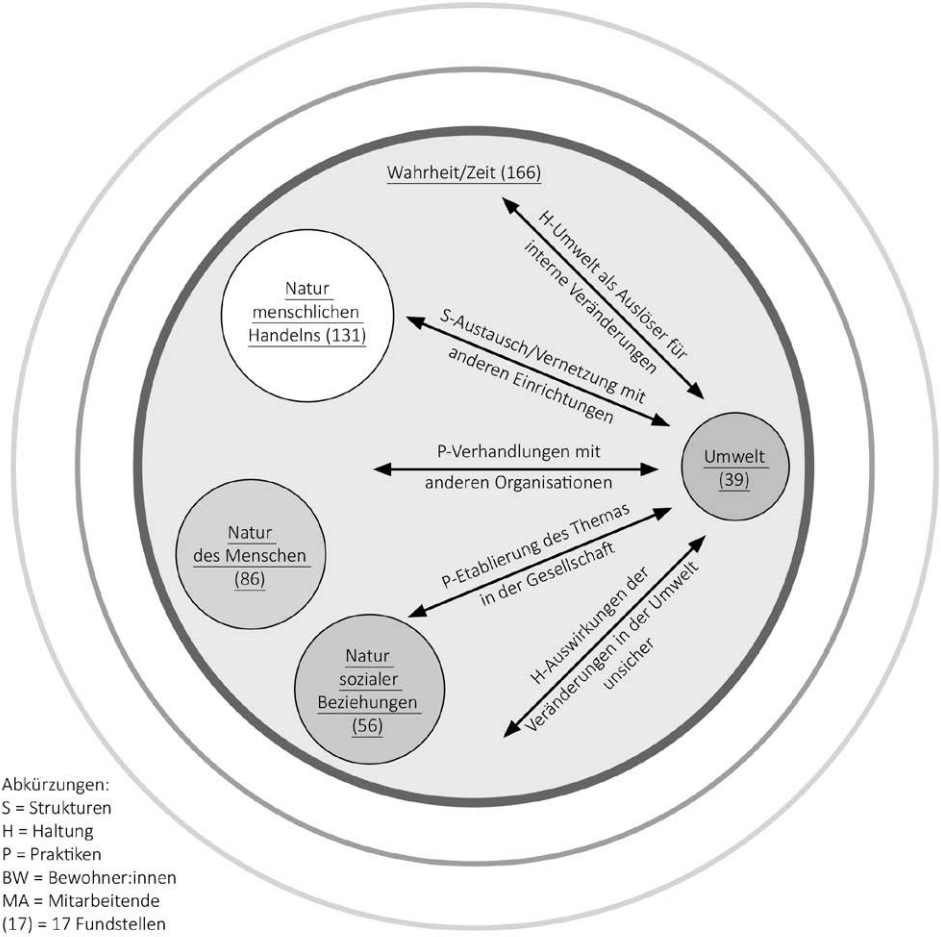



**Abb. 39:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Umwelt und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

### 9.5.6 Zwischenfazit

In folgender Abbildung 40 sind die fünf Grundannahmen des Kerns der Organisationskultur aus den oben aufgeführten Aspekten zusammengeführt und detailliert dargestellt.
In der Abbildung sind die fünf Grundannahmen entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung – sichtbar anhand der Größe der Kreise – dargestellt. Durch die Anzahl der Nennungen wird deutlich, wie verbreitet die fünf Grundannahmen unter den befragten Mitarbeitenden sind und welche Relevanz ihnen zugemessen wird.
Dabei fiel auf, dass sich die meisten der codierten Aussagen der Grundannahme „Wahrheit und Zeit" zuordnen ließen. Mit Abstand zu den anderen vier Grundannahmen stellt sie daher den größten Kreis in der Abbildung dar. Im Rahmen der Auswertung wurde deutlich, dass die codierten Aussagen zu „Wahrheit und Zeit" Auskunft über grundlegende Aspekte geben, die die Herausbildung der anderen Grundannahmen vermutlich bedingen. Dies wird bspw. anhand der Prioritätensetzung der Einrichtungsleitung, UK nachhaltig implementieren zu wollen, (Wahrheit und Zeit) als grundlegende Vorrausetzung für eine Herausbildung von UK-förderlichen Ausprägungen im Rahmen der anderen vier Grundannahmen, deutlich. Leitungskräfte nehmen eine entscheidende Rolle ein, da sie in der Lage sind, Aufträge zu verteilen sowie genügend (finanzielle, materielle, personelle) Ressourcen zur Umsetzung von UK zu Verfügung zu stellen, und damit entscheiden, welches Thema und Vorgehensweise in der Einrichtung priorisiert wird und wie zeitintensiv diese eingestuft werden. Deshalb sind die Kreise zu den anderen Grundannahmen von dem Kreis der Grundannahmen „Wahrheit und Zeit" unterlegt. Detailliertere Erläuterungen dafür erfolgen im Diskussionsteil.
UK-spezifische Aspekte, die der Grundannahme „Umwelt" zugeordnet werden können, wurden von den Befragten am wenigsten benannt. Es sind Aussagen codiert, die Anforderungen „von außen" an die Einrichtung beinhalten. Aus diesem Grund sind die Ausprägungen der Grundannahme in der Abbildung als Pfeile dargestellt, die auf die anderen vier Grundannahmen wirken und sie beeinflussen.

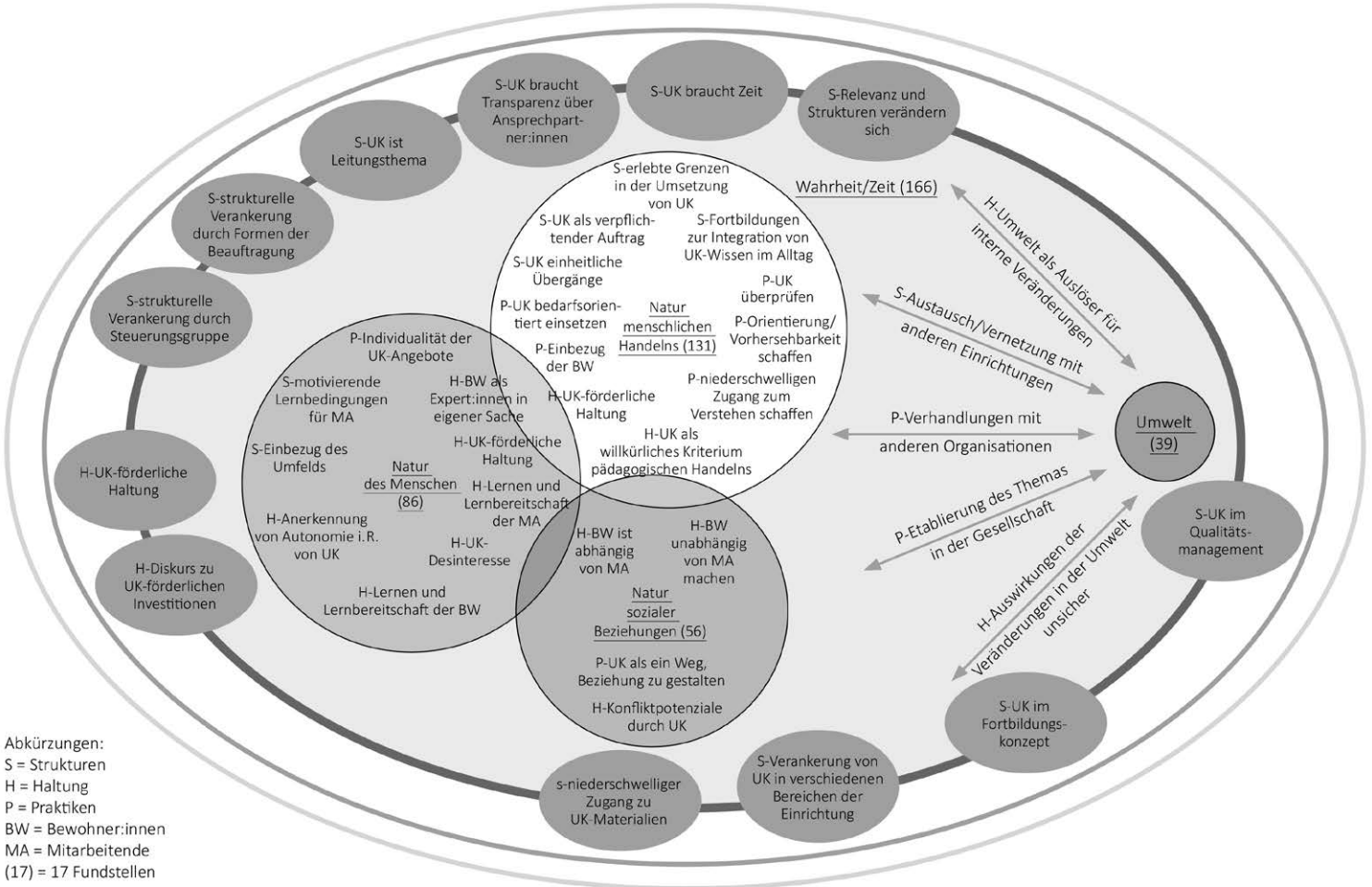



**Abb. 40:** Detaillierte Darstellung von UK auf der Ebene der Basisannahmen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Bei der vergleichenden Betrachtung der fünf Grundannahmen wurde deutlich, dass diese nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind. Bestimmte Ausprägungen der jeweiligen Grundannahmen stehen in einem besonders engen thematischen Zusammenhang und bedingen sich gegenseitig. In der dargestellten Grafik werden die Zusammenhänge zwischen einzelnen Ausprägungen der Grundannahmen zur Natur des Menschen, Natur menschlichen Handelns sowie Natur sozialer Beziehungen durch die Schnittmengen der drei visualisierten Kreise symbolisch dargestellt. Aber auch Zusammenhänge mit der Grundannahmen Wahrheit und Zeit lassen sich erkennen, während inhaltliche Schnittmengen zu der Grundannahme Umwelt nicht analysiert werden konnten.

Auf der Grundlage der differenzierten Darstellung von UK-spezifischen „Basisannahmen" sowie „Normen und Standards" und „Symbole und Zeichen" lässt sich nun der Fokus der Analyse auf die Aufdeckung von dynamischen Verbindungen zwischen den drei genannten Ebenen erkennen und beschreiben. Wie sich diese Zusammenhänge – sowohl unter den Ausprägungen der Grundannahmen als auch über die drei Ebenen hinweg – thematisch verorten lassen wird im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

## 9.6 Zusammenhänge der drei Ebenen der Organisationskultur

In der Gesamtbetrachtung der Ebenen „Symbole und Zeichen", „Normen und Standards" sowie „Basisannahmen" lassen sich dynamische Verbindungen zwischen diesen Ebenen in Bezug auf UK erkennen und ausdifferenzieren. Im Rahmen des Auswertungsprozesses bestätigte sich somit die im Theoriekapitel (s. Kap. 6) erläuterte Verwobenheit zwischen den drei Ebenen der Organisationskultur. Die in der vorliegenden Studie deutlich gewordenen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Ebenen werden nachfolgend dargestellt.
An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Forscherin keinen Anspruch auf Vollständigkeit analysierter Zusammenhänge gewährleisten kann. Der Forscherin ist bewusst, dass die Analyse alleinig auf ihren subjektiven Interpretations- und Wahrnehmungsradius begrenzt ist (s. Kap. 10.3).
Erste Hinweise auf Zusammenhänge zwischen den „Symbolen und Zeichen" und „Normen und Standards" konnten in dem Zwischenkapitel 9.4.3 aufgeführt werden. In diesem Kapitel werden diese Hinweise inhaltlich vertieft, indem die Ebene der „Basisannahmen" – als Kern der Organisationskultur – in die Analyse einbezogen wird.
In folgender Abbildung sind die bisher erläuterten UK-spezifischen Erkenntnisse aus allen drei Ebenen zusammenführend abgebildet, um sie als Grundlage für die folgende Darstellung der Zusammenhänge zu nutzen.

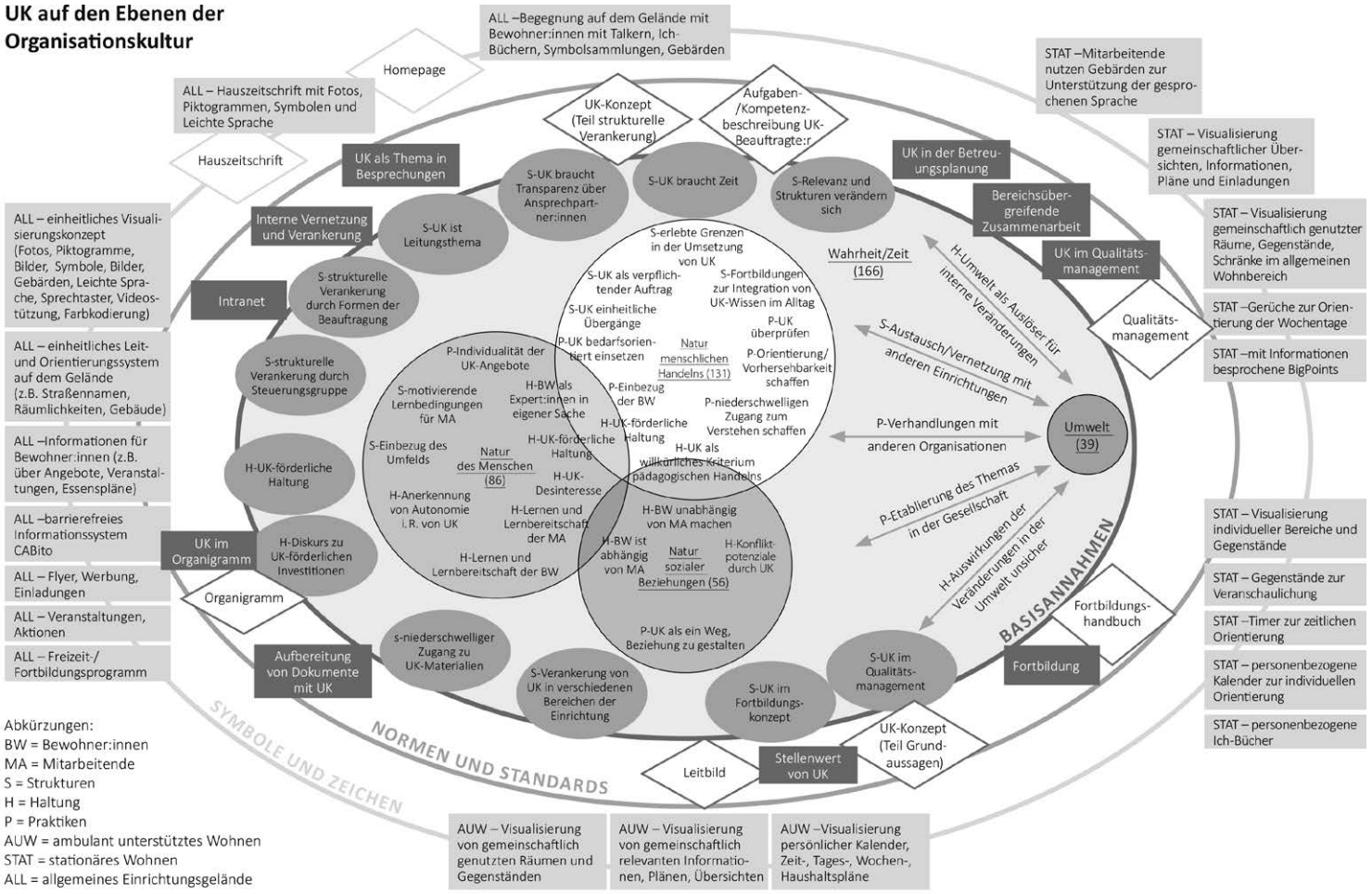



**Abb. 41:** UK auf den Ebenen der Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

In der Zusammenschau der drei Ebenen lassen sich neun thematische Zusammenhänge feststellen, die sich entweder zwischen allen drei Ebenen oder zwischen den zwei Ebenen der „Basisannahmen" und „Normen und Standards" konstituieren. Die Zusammenhänge lassen sich unter folgenden Überschriften subsumieren und werden nachfolgend mit ihren besonderen Charakteristika expliziert:

1. organisationale UK-Verankerung sichern
2. UK überprüfen
3. UK-Fortbildungen
4. einheitliche Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache
5. UK als Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben
6. UK braucht Zeit
7. hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden
8. Personenzentrierung
9. Bewohner:innen als Mitgestalter:innen

Die jeweiligen Bestandteile der einzelnen Zusammenhänge werden in den folgenden Abbildungen auf den drei Ebenen mittels schwarzer Umrandung gekennzeichnet. Die Darstellung der Zusammenhänge erfolgt in der Logik des „Avocado-Modells" von außen nach innen, beginnend mit den „Symbolen und Zeichen" bzw. „Normen und Standards".

Darüber hinaus zeigt sich, dass einige der herausgearbeiteten Ausprägungen der fünf Grundannahmen im Kern der Organisationskultur inhaltlich in einem sehr engen Zusammenhang stehen. Es ergeben sich acht Zusammenhänge verschiedener Ausprägungen, die sich über nicht mehr als drei der genannten fünf Grundannahmen erstrecken. Sie werden wie folgt benannt:

1. Mitarbeitende müssen entbehrlich werden
2. UK-förderliche Haltung konstituiert sich durch verschiedene Grundannahmen
3. Zeitmangel als zentraler Verhinderungsgrund von UK
4. UK braucht die Anerkennung der Einrichtungsleitung
5. Fortbildungen zum Thema UK sorgen für Nachhaltigkeit
6. UK ist noch ein glücklicher Zufall
7. Bewohner:innen bestimmen mit
8. UK braucht Individualität

Die Verbindungen der Basisannahmen werden in den folgenden Abbildungen durch schwarze Linien gekennzeichnet. Bei der Grundannahme „Umwelt" wurden keine inhaltlichen Zusammenhänge zu Ausprägungen der anderen vier Grundannahmen analysiert, sodass sie in der folgenden Darstellung nicht thematisiert wird.

Die Darstellung der Zusammenhänge zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen werden in die Darstellung der Zusammenhänge zwischen den drei Ebenen integriert. Jede Verbindung unter den Ausprägungen lässt sich einem Drei- bzw. Zwei-Ebenen-Zusammenhang zuordnen und zeigt sich auch nur einmalig in der jeweiligen Zusammenschau der drei Ebenen.

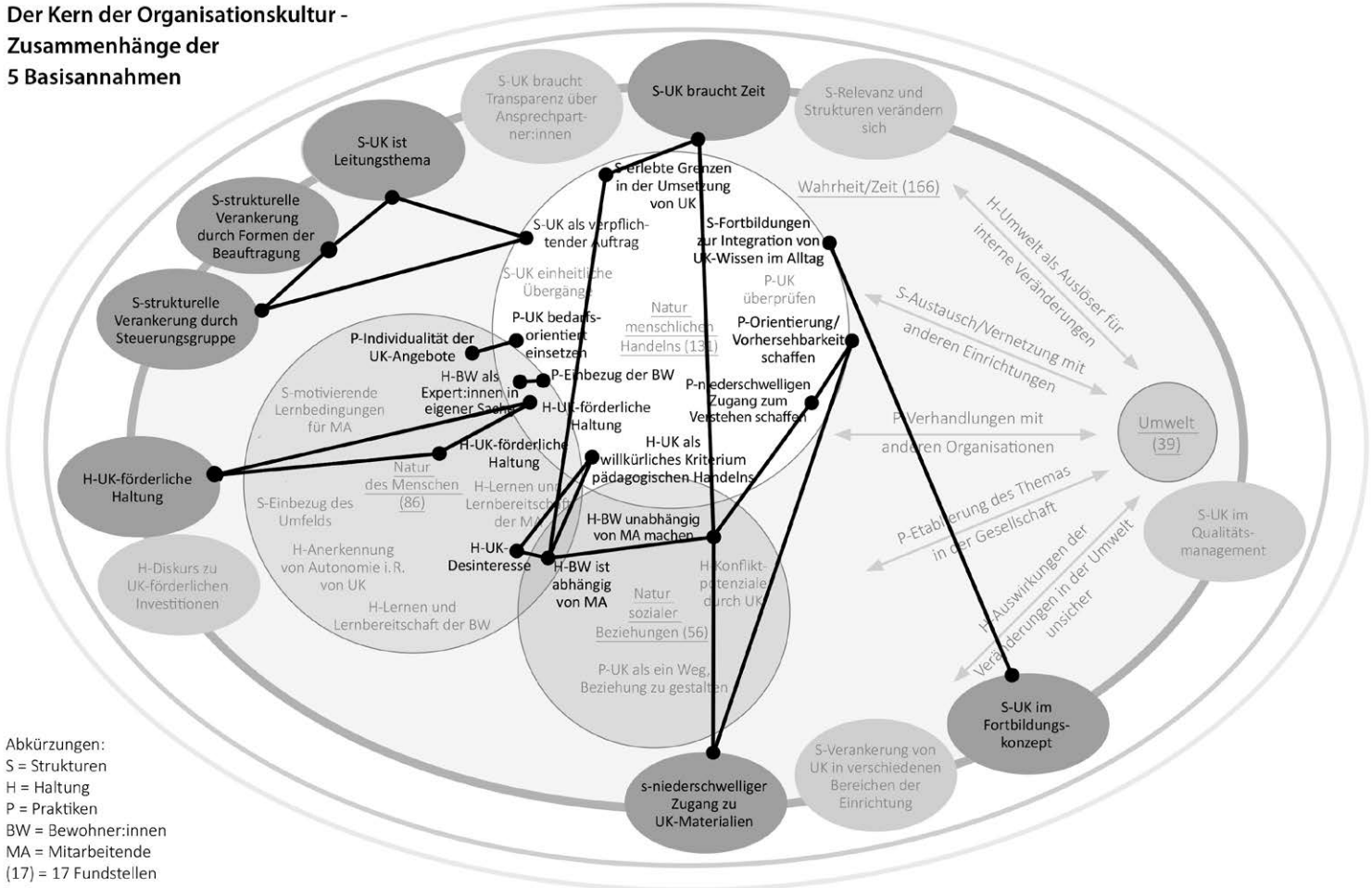



**Abb. 42:** Zusammenhänge der Ausprägungen der fünf Grundannahmen im Kern der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

### 9.6.1 Zusammenhang „organisationale UK-Verankerung sichern“

Unter der Überschrift „organisationale UK-Verankerung sichern“ werden bereits Organisationsstrukturen beschrieben, die eine nachhaltige Umsetzung von UK sicherstellen und eine Anerkennung der Notwendigkeit dieser Nachhaltigkeit erkennbar werden lassen. Es konnten Verbindungen aller drei Ebenen der Organisationskultur ausgemacht werden.
In der folgenden Abbildung 43 sind die Elemente der Zusammenhänge über die drei Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen markiert.
Auf der äußeren Ebene der „Symbole und Zeichen“ wurde die Homepage von den Interviewpartner:innen als relevant erachtet, um eine organisationale Verankerung von UK für die Öffentlichkeit transparent zu machen. Insb. die Konzeption zu UK und UK-spezifische Fortbildungsangebote werden hier veröffentlicht.
Diese Öffentlichkeitsarbeit steht im engen Zusammenhang mit den „Normen und Standards“ hins. der organisationalen Verankerung von UK. Für eine gelingende organisationale Verankerung, die dann nach außen transparent gemacht werden kann, braucht es die Anerkennung des Stellenwerts von UK (Normen). Auch die Manifestation UK-spezifischer Aspekte wie die Benennung von UK-Fachkräften und -Beauftragten sowie deren Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen (Standards) im Qualitätsmanagement (Standards), im Intranet (Standards) und im Organigramm (Standards) können eine entscheidende Wirkung bei der Verankerung haben. Weiterhin können die Beschreibung der interne Vernetzungs- und Verankerungsstrategien (Standards) und die Verortung von UK in einem Konzept (Standards) dazu beitragen, UK fest in Organisationen zu etablieren.
Zentral für die gelingende Verankerung von UK sind einige „Basisannahmen“ als „Kern der Organisationskultur“, durch die erst die wirksame Umsetzung der „Symbole und Zeichen“ und „Normen und Standards“ möglich wird.
Für die organisationale Verankerung von UK wurde die Bedeutsamkeit der folgenden Ausprägungen der Basisannahmen deutlich:

1. **Wahrheit und Zeit:** S – strukturelle Verankerung durch Steuerungsgruppe
2. **Wahrheit und Zeit:** S – strukturelle Verankerung durch verschiedene Formen der Beauftragung
3. **Wahrheit und Zeit:** S – UK ist Leitungsthema
4. **Natur menschlichen Handelns:** S – UK als verpflichtender Auftrag
5. **Wahrheit und Zeit:** S – UK braucht Transparenz über Ansprechpartner:innen
6. **Wahrheit und Zeit:** S – Relevanz und Strukturen von UK verändern sich

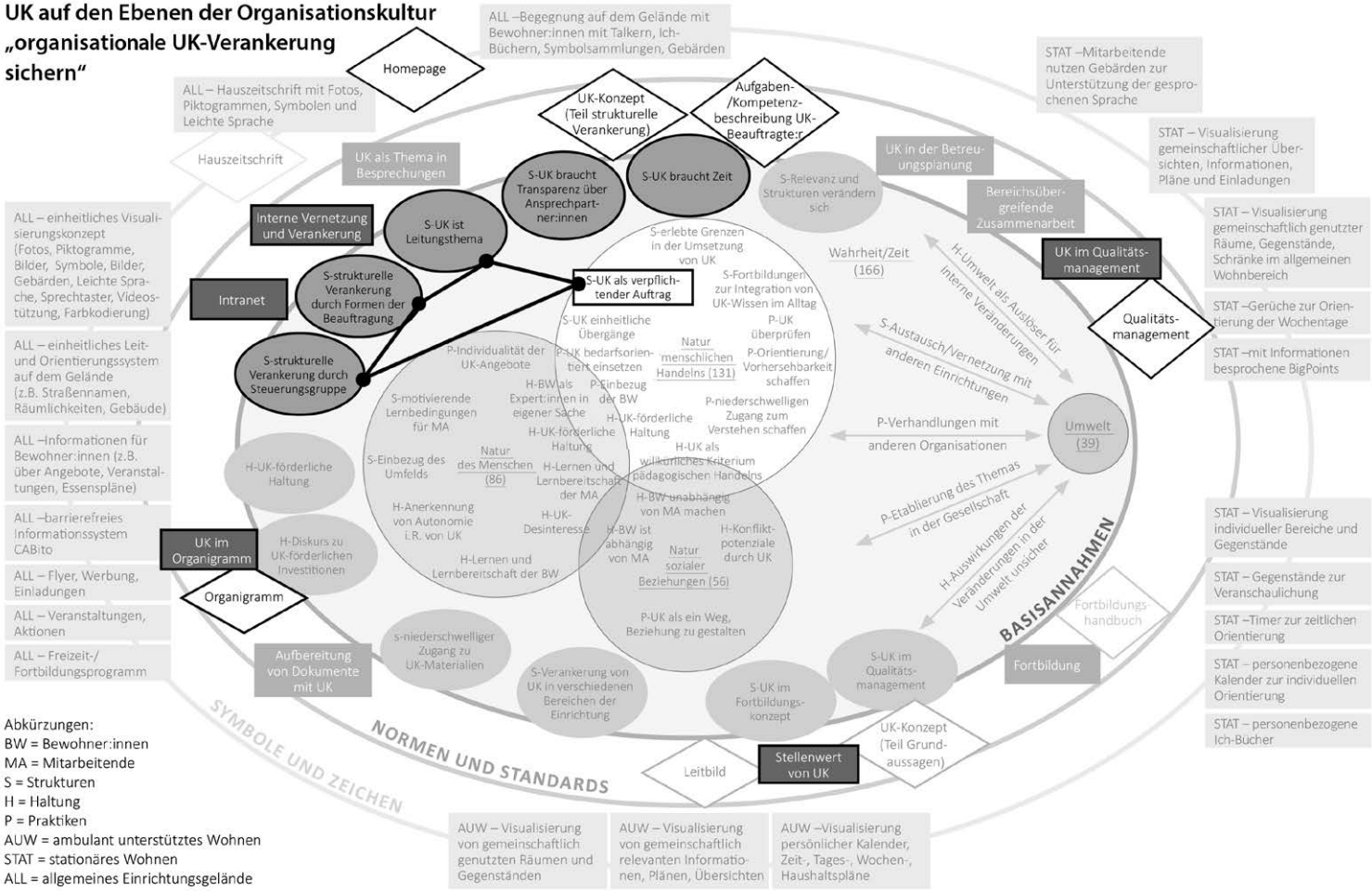



**Abb. 43:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „organisationale UK-Verankerung sichern“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Es fiel auf, dass insb. die Ausprägungen 1 bis 4 hins. der organisationalen Verankerung von UK in einem engen Zusammenhang miteinander stehen und sich unter der Überschrift „UK braucht die Anerkennung der Einrichtungsleitung" beschreiben lassen. In der Zusammenschau der vier Ausprägungen wird deutlich, dass für eine nachhaltige organisationale Verankerung von UK die Einrichtungsleitung eine zentrale Rolle spielt (Ausprägung 3). Die vier Ausprägungen bedingen sich gegenseitig, da die Entscheidungen der Einrichtungsleitung Einfluss auf das UK-bezogene Handeln der Mitarbeitenden (Ausprägung 4) und die strukturelle Verankerung – hier in Form einer Steuerungsgruppe und Beauftragung bzw. Freistellung einzelner Mitarbeitender in der Einrichtung (Ausprägungen 1 und 2) – nehmen. Allen dieser vier Ausprägungen ist gemein, dass sie dem Merkmal „Struktur" zugeordnet sind, was noch einmal ihre Bedeutung für die organisationale Verankerung von UK auf struktureller Ebene hervorhebt.
Ergänzend zu dem engen Zusammenhang der Ausprägungen 1 bis 4 gehören auch die 5. und 6. Ausprägung zum Zusammenhang „organisationale Verankerung von UK". Die befragten Personen messen der Transparenz über die zuständigen UK-Fachkräfte und -Beauftragten für eine gelingende Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag eine hohe Relevanz (Ausprägung 5) zu. Schauen die Befragten in die Historie ihrer Einrichtungen, um die aktuelle organisationale Verankerung von UK zu beurteilen, benennen sie folgende Faktoren als (sich entwickelnde) Gelingensbedingungen (Ausprägung 6):

- Befürwortung der Leitung
- Etablierung von Strukturen
- Positive Einstellung der Mitarbeitenden

### 9.6.2 Zusammenhang „UK überprüfen"

Unter der Überschrift „UK überprüfen" werden „Normen und Standards" sowie „Basisannahmen" zusammengefasst, innerhalb derer eine stetige Reflexion und Überprüfung der Umsetzung von UK thematisiert wird. Die entsprechenden Elemente der Verbindungen auf den zwei genannten Ebenen sind in der Abbildung 44 mittels schwarzer Umrandung gekennzeichnet. Eine besondere Verbindung zwischen Ausprägungen der Basisannahmen ist in diesem Zusammenhang nicht zu erkennen.
Auf der Ebene der „Normen und Standards" wird betont, dass durch das QM (Standard) anhand von Zielen und Kriterien die stetige Überprüfung und Weiterentwicklung von UK, bspw. durch die Formulierung von fachlichen Standards der UK, vorgenommen wird. Diese dienen als Grundlage für einen regelmäßigen Austausch über UK in abteilungsinternen und -übergreifenden Besprechungen (Standards).

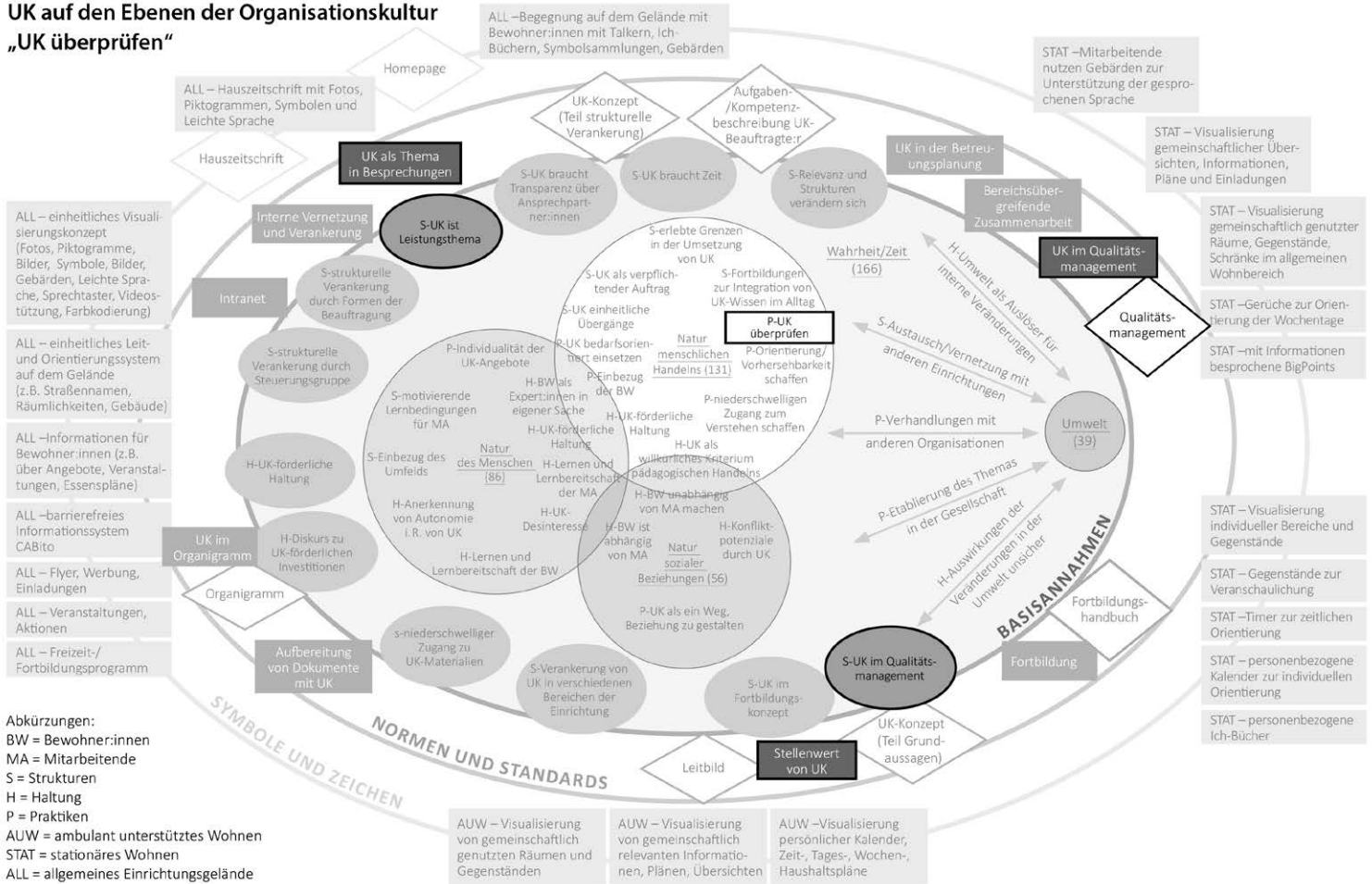



**Abb. 44:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „UK überprüfen“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Entsprechende Regularien zu diesen Besprechungen bzgl. der Weitergabe von UK-relevanten Informationen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen sind im QM beschrieben. Diese Gespräche benennen die befragten Personen als bereits etablierte UK-Struktur, die eine personenbezogene und einrichtungsweite Überprüfung der Umsetzung von UK sicherstellt.
Damit solche Strukturen und Impulse für die Entwicklung bedarfsorientierter Angebote dauerhaft etabliert bleiben, messen die Befragten der stetigen Überprüfung und Reflexion einen hohen Stellenwert (Normen) bei.
Die Bedeutsamkeit der folgenden Ausprägungen der „Basisannahmen" wurde in diesem Zusammenhang deutlich:

1. **Wahrheit und Zeit**: S – UK im QM
2. **Wahrheit und Zeit:** S – UK ist Leitungsthema
3. **Natur menschlichen Handelns**: P – UK überprüfen

Im Rahmen der Ausprägung 1 wird von den befragten Personen die Notwendigkeit einer strukturellen Verankerung von UK im QM betont, damit eine nachhaltige Umsetzung zugesichert werden kann. Aus der Perspektive der leitenden Befragten werden für eine stetige Überprüfung von UK regelmäßig Austauschgespräche mit UK-Fachkräften und -Beauftragten geführt (Ausprägung 2). Im pädagogischen Alltag dienen die fachlichen Standards der UK sowie die intern hinterlegten Materialien zur UK als verpflichtende (Reflexions-)Grundlage UK-bezogenen Handelns (Ausprägung 3).

### 9.6.3 Zusammenhang „UK-Fortbildungen"

Unter der Überschrift „UK-Fortbildungen" werden die strukturelle Verankerung von UK-Fortbildungen sowie deren Relevanz für eine nachhaltige Umsetzung von UK in der Einrichtung beschrieben.
Es konnten Verbindungen aller drei Ebenen der Organisationskultur ausgemacht werden. In der folgenden Abbildung 45 sind die Elemente der Zusammenhänge über die drei Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen markiert.
Als öffentlich wahrnehmbare „Symbole und Zeichen" im Zusammenhang mit „UK-Fortbildungen" benennen die Befragten ausliegende Werbung und Fortbildungsprogramme für UK-Fortbildungen. Auf den Homepages ließen sich darüber hinaus Hinweise auf das einrichtungsinterne Fortbildungsangebot zu UK finden.

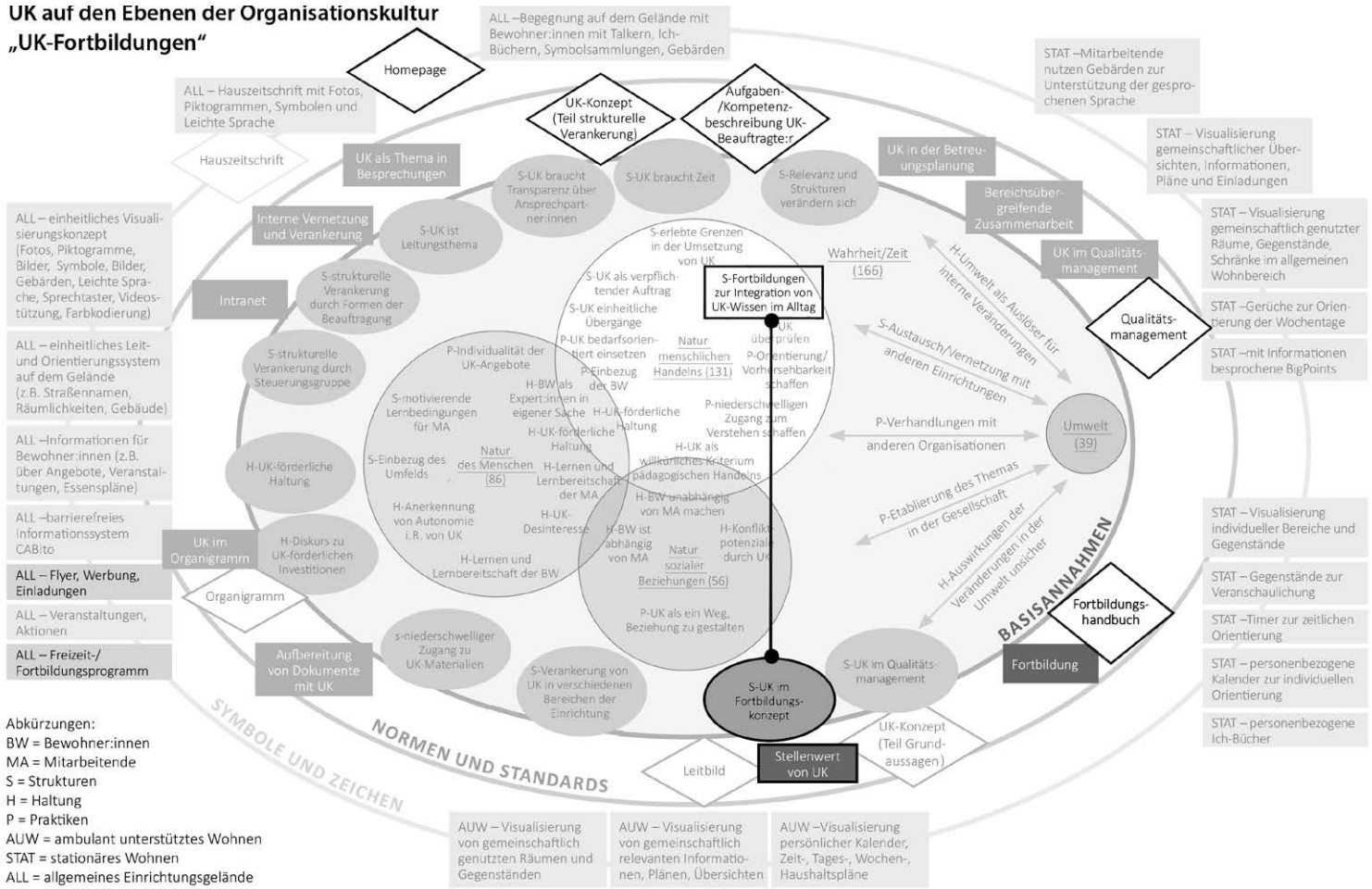



**Abb. 45:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „UK-Fortbildungen“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Grundlagen für diese Außendarstellungen finden sich auf der Ebene der „Normen und Standards" wieder. Im QM (Standards), im Fortbildungshandbuch (Standards) sowie in der Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragten der Einrichtung ist festgeschrieben, welche UK-Fortbildungen für welchen Mitarbeiter:innenkreis verpflichtend sind oder auch freiwillig belegt werden können. Im UK-Konzept (Standards) ist außerdem festgelegt, dass die Fortbildungen bestimmten Standards (UK-spezifische Zertifizierungen der Fortbildner:innen) entsprechen müssen. Dass UK Bestandteil der einrichtungsinternen Fortbildungskonzeption ist, benennen die befragten Personen als ein Zeichen für einen hohen Stellenwert von UK in den Einrichtungen.
Damit die Normen und Standards sowie Symbole und Zeichen in Bezug auf UK-Fortbildungen sich wirkungsvoll entwickeln und verstetigen können, braucht es entsprechende „Basisannahmen", die sich im Kern des Organisationskulturmodells widerspiegeln. Dafür sind folgende Ausprägungen von Bedeutung, die unter der Überschrift „Fortbildungen zum Thema UK sorgen für Nachhaltigkeit" im engen Zusammenhang stehen:

1. **Natur menschlichen Handelns**: S – Fortbildungen zur Integration von UK-Wissen im Alltag
2. **Wahrheit und Zeit**: S – UK im Fortbildungskonzept

Beiden Ausprägungen ist gemein, dass sie mit dem Merkmal Struktur gekennzeichnet sind. Die Befragten thematisieren zum einen die anerkannte Notwendigkeit der strukturellen Verankerung von UK im Fortbildungskonzept der Einrichtung als Gelingensbedingung für eine nachhaltige Umsetzung von UK in der Einrichtung (Ausprägung 2). Zum anderen konkretisieren die Interviewpartner:innen, dass die Aneignung von UK-relevantem Wissen über interne Fortbildungen ein Weg ist, um UK nachhaltig in der Einrichtung präsent zu halten (Ausprägung 1). Weiter können über UK spezifische Fortbildungen Mitarbeitenden Methoden zur Umsetzung von UK vermittelt werden, damit UK bedarfsgerecht im pädagogischen Alltag angewendet und umgesetzt werden kann.

### 9.6.4 Zusammenhang „einheitliche Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache"

Unter der Überschrift „Einheitliche Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache" wird die barrierefreie Darstellung von Informationen für Bewohner:innen – mithilfe einheitlicher Umsetzungsstandards – im pädagogischen Alltag thematisiert.

Verbindungen, die die Visualisierung, Darstellung und Übersetzung von verschiedenen Inhalten und Sachverhalten mittels UK thematisieren, können auf allen drei Ebenen der Organisationskultur ausgemacht werden. In der folgenden Abbildung 46 sind die Elemente der Zusammenhänge über die drei Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Basisannahmen markiert.

Als „Symbole und Zeichen" einheitlicher Visualisierungen und barrierefreier Kommunikationsformen sind auf dem Gelände der Einrichtungen z. B. Orientierungs- und Leitsysteme von außen erkennbar. Im stationären Wohnbereich und im AUW werden darüber hinaus z. B. die Visualisierung individuelle Kalender genutzt, welche öffentlich einsehbar sind.

Grundlage für die von außen wahrnehmbare barrierefreie Darstellung von Informationen bilden auf der Ebene der „Normen und Standards" die im UK-Konzept und QM (Standards) festgeschriebenen Umsetzungsstandards zu den verschiedenen Visualisierungs- und Übersetzungsstrategien. Ein strukturell organisierter Zugang zu UK-relevanten Materialien über das Intranet (Standards) ermöglicht die entsprechende praktische Umsetzung. Für bestimmte Anlässe, wie z. B. die Betreuungsplanung, werden Dokumente mit Hilfe dieser Darstellungsformen der UK aufbereitet (Standards) und stehen zur individuellen Nutzung im Intranet bzw. QM zur Verfügung. Für eine einrichtungsweite einheitliche Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache, die auch nach außen sichtbar ist, braucht es die Anerkennung des Stellenwerts der festgelegten Umsetzungsstrategien (Normen). So tauschen sich Mitarbeitende im Rahmen bereichsübergreifender Zusammenarbeit (Standards) auch über die Anwendung dieser Umsetzungsstandards in Bezug auf individuell genutzte und etablierte Kommunikationsmöglichkeiten einzelner Bewohner:innen aus.

Für die Etablierung einer einheitlichen Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache wurde die Bedeutsamkeit der folgenden Ausprägungen der „Basisannahmen" deutlich:

1. **Wahrheit und Zeit**: S – niederschwelliger Zugang zu UK-Materialien
2. **Natur menschlichen Handelns**: P – niederschwelligen Zugang zum Verstehen schaffen
3. **Natur menschlichen Handelns**: P – Orientierung/Vorhersehbarkeit schaffen
4. **Natur sozialer Beziehungen**: H – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen
5. **Natur menschlichen Handelns:** S – UK einheitliche Übergänge
6. **Natur des Menschen:** S – Einbezug des Umfeldes

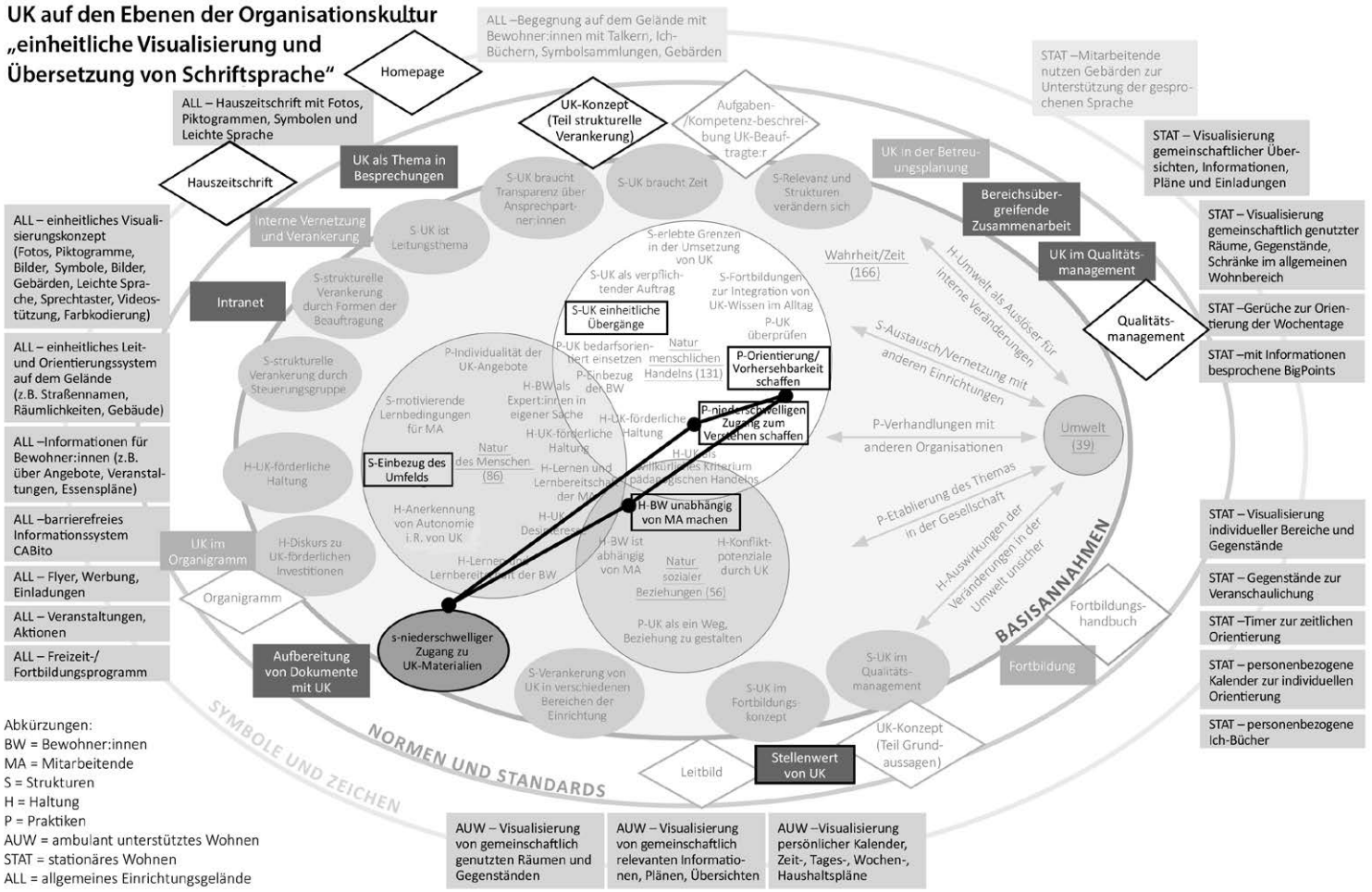



**Abb. 46:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „einheitlichen Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Zwischen den Ausprägungen 1 bis 4 lässt sich eine enge Verwobenheit feststellen, die sich unter der Überschrift „Mitarbeitende müssen entbehrlich werden", beschreiben lässt. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass die Ausprägungen der Basisannahmen dieses Zusammenhangs aus allen drei Merkmalsbereichen – Haltungen, Strukturen und Praktiken – stammen. Alle drei Formen scheinen für die Umsetzung der Verwobenheit „Mitarbeitende müssen entbehrlich werden" relevant.
Durch den Einsatz von visualisierten Darstellungen sowie dem Gebrauch von einfacher und leichter Sprache soll den Bewohner:innen ein niederschwelliger Zugang zum Verstehen (Ausprägung 2) sowie eine Orientierung im pädagogischen Alltag (Ausprägung 3) ermöglicht werden. Gleichzeitig eröffnet dieses Vorgehen vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten, um die Bewohner:innen zur selbstständigen Kommunikation zu befähigen und die Abhängigkeit von Mitarbeitenden in Kommunikationssituationen mit ihnen oder Dritten zu reduzieren (Ausprägung 4). Dafür braucht es die Bereitstellung und Finanzierung von (teilweise lizenzgebundenen) Symbol-, Piktogramm-, und Gebärdensystemen, welche eine umfassende Auswahl von Vokabular sowie Ausdrucks- und Visualisierungsmöglichkeiten zulässt (Ausprägung 1)
Im Rahmen der 5. Ausprägung wird der Wert einheitlicher Kommunikationsformen über verschiedene Lebensbereiche hinweg thematisiert. In Ergänzung dazu wird die Erwartung benannt, dass alle Menschen im Umfeld der Bewohner:innen die individuellen Kommunikationssysteme der Bewohner:innen kennen und einheitlich nutzen. Dazu sollen sie auch an Austauschgesprächen teilnehmen (Ausprägung 6).

### 9.6.5 Zusammenhang „UK als Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben"

Unter der Überschrift „UK als Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben" werden Aussagen subsumiert, aus denen die Befragten schlussfolgern, dass mittels der Anerkennung von UK das Recht auf Kommunikation umgesetzt werden kann. Das Erleben von erfolgreichen Kommunikationssituationen wird im Rahmen dieses Zusammenhangs daher zentral für die Ermöglichung von Selbstbestimmung gesehen. Es konnten Verbindungen aller drei Ebenen der Organisationskultur ausgemacht werden. In der folgenden Abbildung 47 sind die Elemente der Zusammenhänge über die drei Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen markiert.

Zur Außendarstellung von UK (Symbole und Zeichen) über die Homepage der Einrichtungen lassen sich z. B. Erfahrungsberichte von UK-nutzenden Menschen mit Behinderungen, Grundaussagen aus dem einrichtungsinternen UK-Konzept, sowie ein Video einer der befragten Einrichtungen finden, die signalisieren, dass UK als Grundlage gelingender und umfassender Kommunikation anerkannt wird.
Die nach außen dargestellten Grundaussagen manifestieren sich auf der Ebene der „Normen und Standards", da sie im UK-Konzept festgeschrieben und damit strukturell verankert sind. Kommunikation wird im UK-Konzept (Normen) als Grundrecht jedes einzelnen beschrieben und als Voraussetzung für eine selbstbestimmte Lebensführung sowie als Förderfaktor zu Entfaltung der eigenen Persönlichkeit anerkannt. Durch die Manifestation auf diesen Ebenen kann UK zum handlungsleitenden Kriterium für die Mitarbeitenden werden. Diese Grundaussagen werden durch einige wenige Aussagen der Leitbilder (Normen) unterstützt.

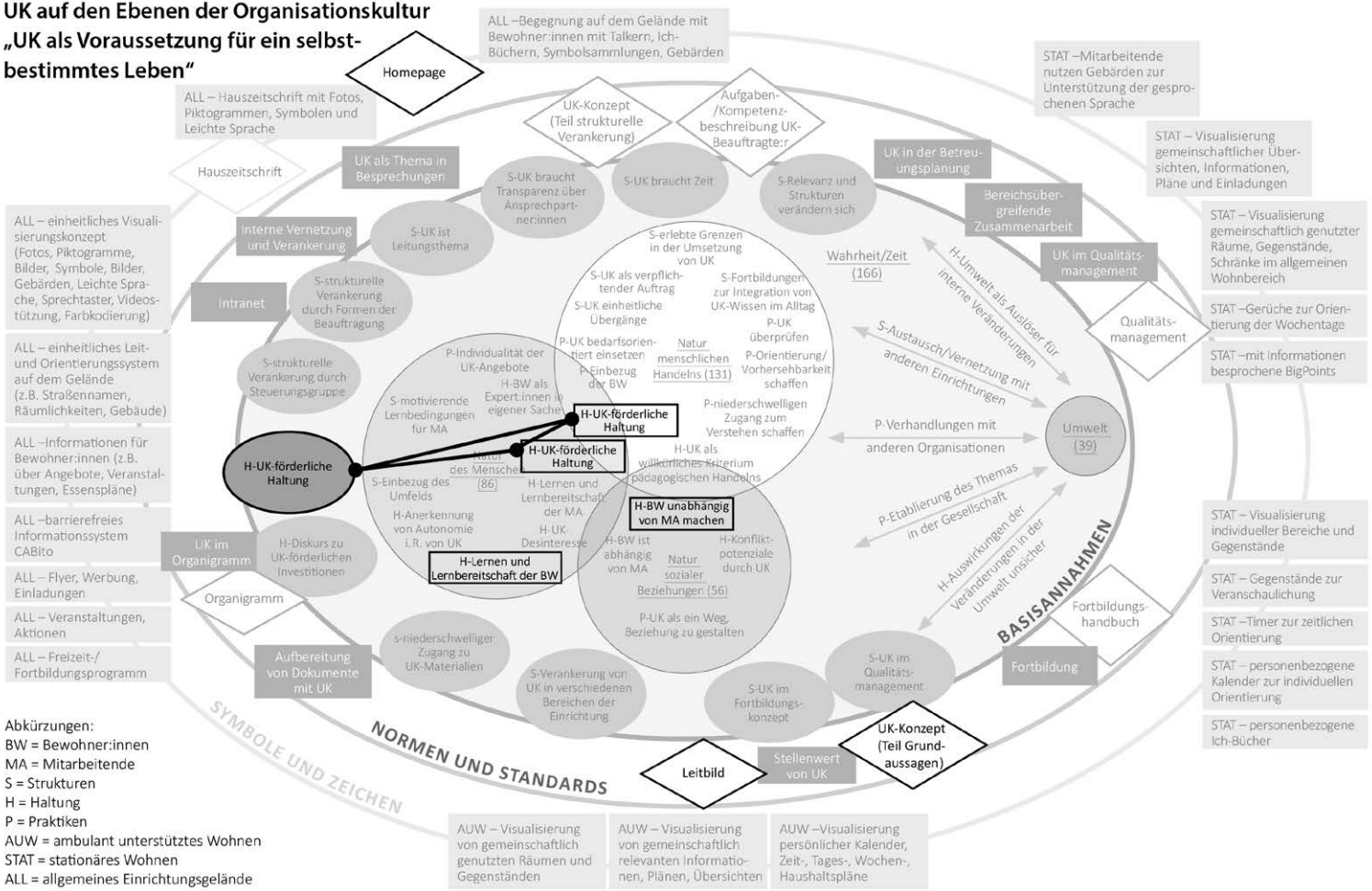



**Abb. 47:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel von „UK als Vorrausetzung für ein selbstbestimmtes Leben“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Die Selbstbefähigung der Bewohner:innen wird in den Leitbildern der befragten Einrichtungen als zentrale Voraussetzung für eine gelingende Selbstbestimmung genannt. Um diese Befähigung der Bewohner:innen realisieren zu können sind Mitarbeitende dazu aufgefordert, in einem kreativen Prozess mit den Bewohner:innen alternative Kommunikationswege zu erschließen.
Zentral für die Anerkennung von UK als Garant für ein selbstbestimmtes Leben der Bewohner:innen sind einige „Basisannahmen" als „Kern der Organisationskultur". Es wurde die Bedeutsamkeit der folgenden Ausprägungen der Basisannahmen deutlich:

1. **Wahrheit und Zeit:** H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden
2. **Natur menschlichen Handelns:** H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden
3. **Natur des Menschen:** H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden
4. **Natur sozialer Beziehungen**: H – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen
5. **Natur des Menschen**: H – Lernen und Lernbereitschaft der Bewohner:innen

Es fiel auf, dass insb. die Ausprägungen 1 bis 3 hins. der Anerkennung von UK für eine selbstbestimmte Lebensgestaltung der Bewohner:innen in einem engen Zusammenhang miteinander stehen und sich unter der Überschrift „UK-förderliche Haltung konstituiert sich durch verschiedene Grundannahmen" beschreiben lassen. Da die Ausprägungen der drei Grundannahmen unterschiedliche Perspektiven auf eine UK-förderliche Haltung thematisieren, sind sie dem Merkmal „Haltung" zugeordnet. In der Zusammenschau der drei Ausprägungen wird deutlich, dass es grundlegend eines Menschbildes bedarf, das das Grundrecht eines jeden Menschen auf Kommunikation anerkennt (Ausprägung 3). Dies ist die Grundlage für die Umsetzung und Anwendung vielfältiger kommunikativer Hilfsmittel, die zu einer selbstbestimmten Lebensführung beitragen können (Ausprägung 2). Damit UK dieser Haltung entsprechend adäquat umgesetzt werden kann, braucht es eine den alternativen Kommunikationswegen zugewandte Einstellung der Mitarbeitenden in unterschiedlichen (Leitungs-)Funktionen, die der Bereitstellung entsprechender Ressourcen hohe Priorität zumessen (Ausprägung 1).
Ergänzend zu der engen Verwobenheit der drei beschriebenen Ausprägungen wird im Rahmen 4 Ausprägung die Beziehungsgestaltung zwischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen thematisiert. Damit das Abhängigkeitsverhältnis in der Kommunikation zwischen den Bewohner:innen und Mitarbeitenden reduziert wird, braucht es die Akzeptanz der Mitarbeitenden, vielfältig und individuell genutzte Kommunikationsmöglichkeiten der Bewohner:innen als Ausdruck selbstbestimmter Kommunikationsversuche anzuerkennen. Werden den Bewohner:innen Lernsettings eröffnet, in denen sie selbstbestimmt alternative Kommunikationswege mittels UK erlernen können, steigert sich gleichsam das Gefühl der Selbstwirksamkeit und die Wahrnehmung als selbstbestimmt handelnde Person (Ausprägung 5).

### 9.6.6 Zusammenhang „UK braucht Zeit"

Unter der Überschrift „UK braucht Zeit" werden „Normen und Standards" sowie „Basisannahmen" zusammengefasst, innerhalb derer der Ressource Zeit im Zusammenhang mit der Umsetzung von UK besondere Bedeutung zugemessen wird. In der folgenden Abbildung 48 sind die Elemente der Zusammenhänge auf den zwei genannten Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen markiert.

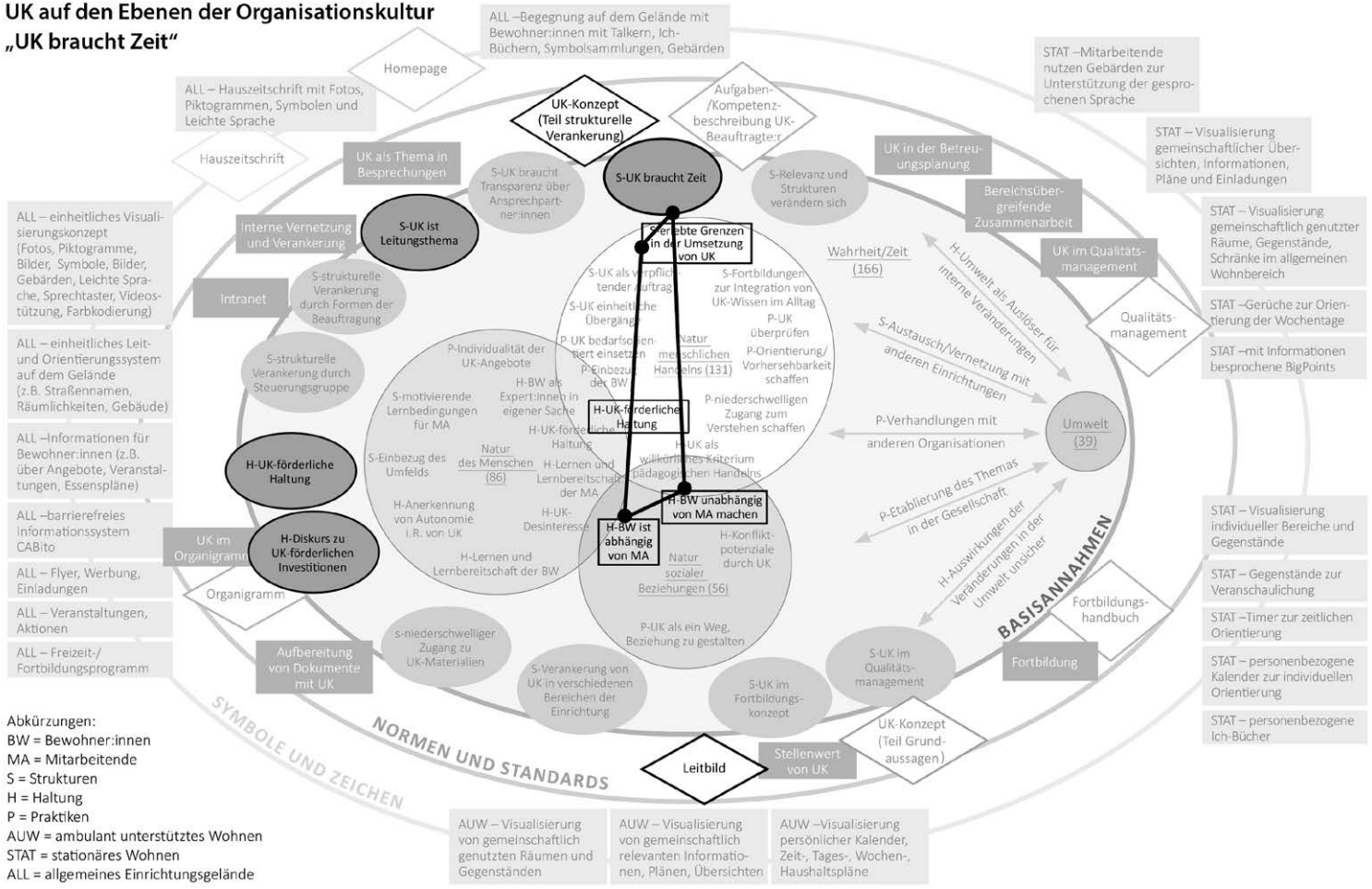



**Abb. 48:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „UK braucht Zeit“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Auf der Ebene der „Normen und Standards“ wird Zeit als ein wichtiger Faktor in der Arbeit mit UK beschrieben, welcher z. B. im UK-Konzept (Standards) verankert sein sollte. Für eine gelingende Kommunikation bedarf es nicht nur der oftmals zeitaufwendigen Vorbereitung der Kommunikationssituation (Medien erstellen etc.), sondern auch die Kommunikation an sich bedarf mehr Zeit als ohne Kommunikationshilfen. Aussagen im Leitbild (Normen) einer Einrichtung unterstreichen den Wert des Faktors Zeit in Bezug auf die Kommunikationsgestaltung mit den Bewohner:innen.
Der Umgang mit dieser beschriebenen Anforderung manifestiert und zeigt sich im Kern der Organisationskultur auf der Ebene der „Basisannahmen“. Dafür sind folgende Ausprägungen der Basisannahmen von Bedeutung:

1. **Wahrheit und Zeit**: S – UK braucht Zeit
2. **Natur menschlichen Handelns:** S – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK
3. **Natur sozialer Beziehungen**: H – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden
4. **Natur sozialer Beziehungen**: H – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen
5. **Natur menschlichen Handelns**: H – UK-förderliche Haltung
6. **Wahrheit und Zeit**: H – UK-förderliche Haltung
7. **Wahrheit und Zeit**: S – UK ist Leitungsthema
8. **Wahrheit und Zeit**: H – Diskurs zu UK-förderlichen Investitionen

Unter der Überschrift „Zeitmangel als zentraler Verhinderungsgrund von UK“ lässt sich eine enge Verbindung der Ausprägungen 1 bis 4 feststellen. Anhand der Kennzeichnung der Ausprägungen mit den Merkmalen Struktur und Haltung wird deutlich, dass mangelnde Zeit nicht nur ein strukturelles Problem ist, sondern oftmals mit rigiden Einstellungen und Prioritätensetzungen der Mitarbeitenden im Zusammenhang steht. Fehlende zeitliche Ressourcen erleben die Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag als Grenze der Umsetzung von UK, selbst wenn eine entsprechende Haltung vertreten ist, die ausreichend Zeit und Geduld als einen zentralen Baustein für eine individuelle Kommunikation (-Förderung) mit den Bewohner:innen anerkennt (Ausprägung 1 und 2). Aus Mangel an Zeit wird die Kommunikationsführung zwischen Bewohner:innen und anderen teilweise vollständig von Mitarbeitenden stellvertretend übernommen. Die Bewohner:innen erleben daher nach wie vor eine hohe Abhängigkeit in der kommunikativen Beziehung mit den Mitarbeitenden und anderen sprechenden Personen (Ausprägung 3 und 4).
In Ergänzung zu der engen Verbindung der genannten Ausprägungen können zur Untermauerung des Zusammenhangs „UK braucht Zeit“ die Ausprägungen 5 bis 8 hinzugezogen werden. Zusammenfassend wird in Aussagen zu Ausprägung 5 und 6 eine spezifische Haltung der Mitarbeitenden gefordert. Trotz hemmender organisatorischer Strukturen sollen sie proaktiv Zeit für UK in die Gestaltung des pädagogischen Alltags einplanen und in die Überlegungen pädagogischen Handelns miteinbeziehen. In Aussagen zu den Ausprägungen 7 und 8 wird der Faktor Zeit insb. mit Blick auf die Leitungskräfte thematisiert. Die Befragten sehen die Haltung der Leitung als zentralen Zugang zu notwendigen zeitlichen Ressourcen für die Umsetzung von UK. Leitungskräfte der Einrichtung müssen den Einsatz von Ressourcen – hier Zeit – für die Verstetigung und Weiterentwicklung von UK stetig neu ausloten und abwägen.

### 9.6.7 Zusammenhang „hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden“

Unter der Überschrift „hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden“ werden „Normen und Standards“ sowie „Basisannahmen“ zusammengefasst, die ein erhöhtes Arbeitsaufkommen als hinderliche Faktoren für eine gelingende und nachhaltige Umsetzung von UK thematisieren. In der folgenden Abbildung 49 sind die Elemente der Zusammenhänge auf den zwei genannten Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen markiert.

Auf der Ebene der „Normen und Standards“ lässt sich anhand des eingeschätzten Stellenwerts (Normen) der Befragten erkennen, dass eine hohe Arbeitsbelastung durch die Bewältigung vielfältigster Aufgaben im pädagogischen Alltag den Einsatz von UK beeinflusst und demnach den Stellenwert von UK sinken lässt.

Einschätzungen der Mitarbeitenden zur hohen Arbeitsbelastung lassen sich auch im Kern der Organisationskultur – auf Ebene der „Basisannahmen“ – wiederfinden. Dafür wurde die Bedeutsamkeit der folgenden Ausprägungen der Basisannahmen deutlich:

1. **Natur des Menschen:** H – UK-Desinteresse
2. **Natur menschlichen Handelns:** H – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns
3. **Natur sozialer Beziehungen**: H – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden
4. **Wahrheit und Zeit**: H – Diskurs zu UK-förderlichen Investitionen
5. **Wahrheit und Zeit:** S – Relevanz und Strukturen von UK verändern sich
6. **Natur menschlichen Handelns:** S – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK

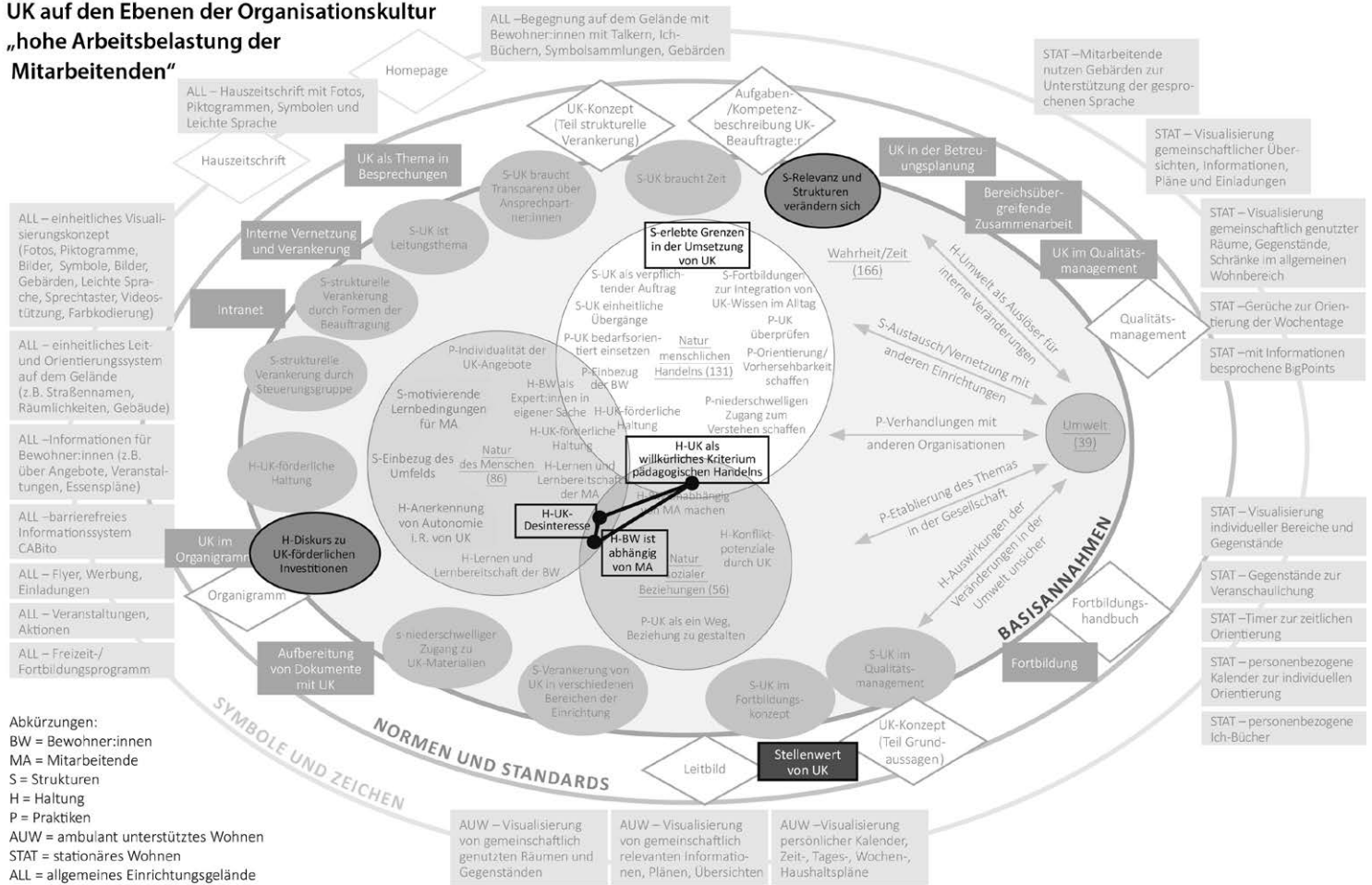



**Abb. 49:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Es fiel auf, dass insb. die Ausprägungen 1 bis 3 in einem engen Zusammenhang stehen und sich unter der Überschrift „UK ist noch ein glücklicher Zufall" beschreiben lassen. In der Zusammenschau der drei Ausprägungen werden unter dem Merkmal Haltung Grundannahmen wie z. B. fehlendes Interesse und mangelnde Motivation der Mitarbeitenden für eine thematische Auseinandersetzung mit UK deutlich. Diese Einstellungen sind für eine gelingende Umsetzung von UK hinderlich. Als Grund für diese Grundannahmen benennen die Befragten, dass ein erhöhtes Arbeitsaufkommen sowie Anforderungen, die im Fokus des pädagogischen Alltags stehen, dazu führen, dass UK lediglich bei einem offensichtlichen Bedarf eingesetzt wird (Ausprägung 1 und 2). Wenn kein Bedarf offensichtlich ist, wird von Seiten der Mitarbeitenden auch keine Initiative ergriffen, diesen zu ermitteln. Die Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag bleibt demnach von individuellen Präferenzen und dem Engagement der Mitarbeitenden abhängig (Ausprägung 3).
Ergänzend zu der beschriebenen engen Verbindung der Ausprägungen 1 bis 3 können die Ausprägungen 4 bis 6 zur Beschreibung des Zusammenhangs „hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden" hinzugezogen werden. So schildern die Befragten u. a., dass sie insgesamt eine gewisse Verdichtung an Anforderungen in der EGH erkennen, die nicht mit einer Aufstockung an Ressourcen einherging (Ausprägung 5). So wird UK im pädagogischen Alltag nicht umgesetzt, da UK teilweise noch als zusätzliche Arbeit anstatt als Entlastung in der Kommunikation mit den Bewohner:innen erlebt wird (Ausprägung 6). Demzufolge wird UK-relevanten und zeitintensiven Investitionen (wie z. B. Übersetzung in Leichte Sprache) häufig kein großer Nutzen zugemessen (Ausprägung 4).

### 9.6.8 Zusammenhang „Personenzentrierung"

Unter der Überschrift „Personenzentrierung" werden „Normen und Standards" sowie „Basisannahmen" zusammengefasst, die die individuelle Versorgung der Bewohner:innen mit UK-Hilfsmitteln in den Fokus nehmen, um dementsprechend individuellere UK-Angebote zu schaffen. In der folgenden Abbildung 50 sind die Elemente der Zusammenhänge auf den zwei genannten Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen markiert.

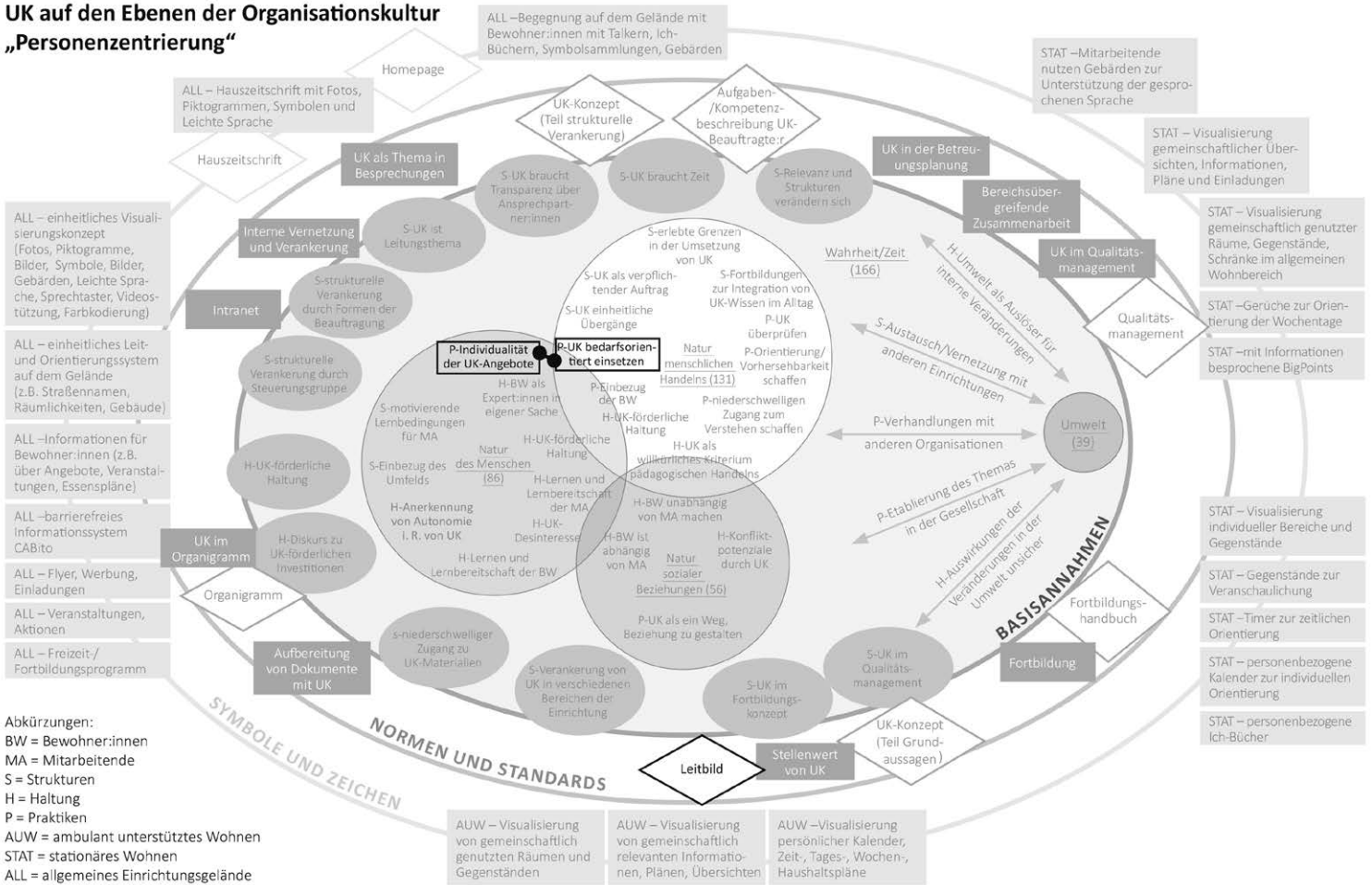



**Abb. 50:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „Personenzentrierung“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Auf der Ebenen der „Normen und Standards“ lässt sich anhand der Leitbilder (Normen) beider befragten Einrichtungen erkennen, dass kein direkter Bezug zum Thema Personenzentrierung in der UK genommen wird. Dennoch gibt es Hinweise auf eine ganzheitliche Wahrnehmung der Fähigkeiten und Grenzen der Bewohner:innen als Ausganspunkt jeglicher pädagogischen Begleitung, der somit auch leitend für die Umsetzung von UK ist.
Damit eine im Leitbild formulierte normative Setzung einer personenzentrierten und ganzheitlichen Orientierung an den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Bewohner:innen zur Grundlage pädagogischen Handelns wird, braucht es entsprechende „Basisannahmen“, die sich im Kern des Organisationskulturmodells widerspiegeln. Dafür wurde die Bedeutsamkeit der folgenden Ausprägungen der Basisannahmen deutlich:

1. **Natur des Menschen**: P – Individualität der UK-Angebote
2. **Natur menschlichen Handelns**: P – UK bedarfsorientiert einsetzen

Es fiel auf, dass die genannten Ausprägungen hins. der personenzentrierten Orientierung der Mitarbeitenden in einem engen Zusammenhang miteinander stehen und sich unter der Überschrift „UK braucht Individualität“ beschreiben lassen. Beiden Ausprägungen ist gemein, dass sie mit dem Merkmal Praktiken gekennzeichnet sind. Sie verdeutlichen, dass es zur Umsetzung individueller UK-Angebote Annahmen bedarf, die den Menschen als individuelles Wesen mit unterschiedlichsten Bedürfnissen, Fähigkeiten und Grenzen anerkennt (Ausprägung 1). Erst dann können pädagogischen Überlegungen und Handlungen dazu führen, dass eine Kommunikationsförderung im Bereich der UK stets an den Interessen und kommunikativen Kompetenzen der einzelnen Bewohner:innen anschließt (Ausprägung 2).

### 9.6.9 Zusammenhang „Bewohner:innen als Mitgestalter:innen“

Unter der Überschrift „Bewohner:innen als Mitgestalter:innen“ werden die aktive Mitbestimmung sowie die Mitgestaltung des pädagogischen Alltags thematisiert. Bewohner:innen werden als autonom handelnde Subjekte in Bezug auf UK charakterisiert. Es konnten Verbindungen aller drei Ebenen der Organisationskultur ausgemacht werden. In der folgenden Abbildung 51 sind die Elemente der Zusammenhänge auf den drei Ebenen und die besonderen Verbindungen zwischen den Ausprägungen der Basisannahmen markiert.

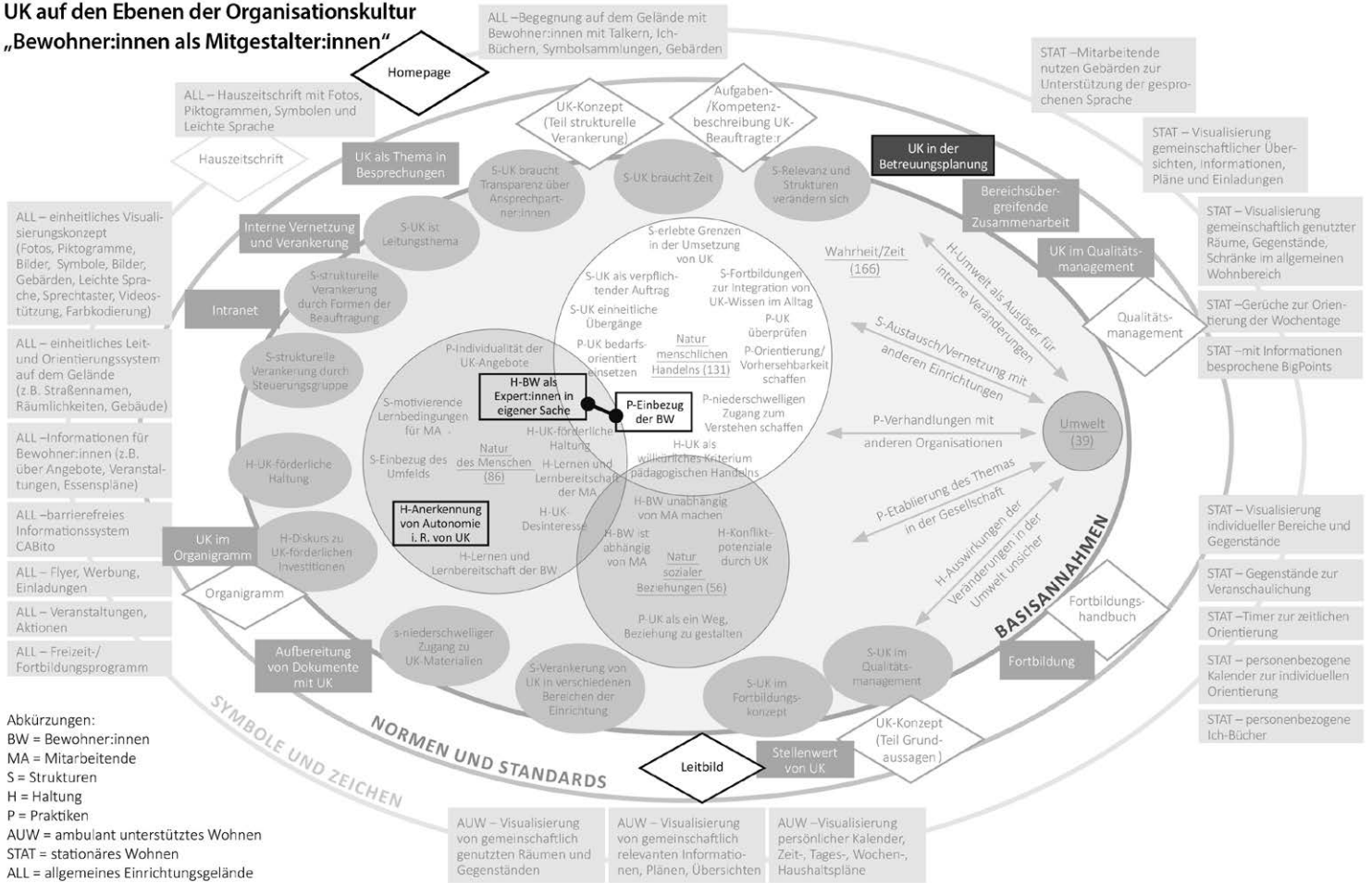



**Abb. 51:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „Bewohner:innen als Mitgestalter:innen“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.)

Auf der äußeren Ebene der „Symbole und Zeichen" sind über die Homepage einer der befragten Einrichtungen Erfahrungsberichte von Menschen mit Behinderungen, die vom Einsatz ihrer Kommunikationshilfen berichten, für die Öffentlichkeit einsehbar. Für eine solche Außendarstellung von Bewohner:innen als Expert:innen in eigener Sache braucht es eine Manifestation auf der Ebene der „Normen und Standards". In den Leitbildern (Normen) der Einrichtungen wird für eine gelingende und selbstbestimmte Lebensführung die Selbstbefähigung der Bewohner:innen – in Form von individuellen und kollektiven Mitsprachemöglichkeiten – als wesentlicher Aspekt beschrieben. So werden die Bewohner:innen als Auftraggeber:innen gesehen, die in jeder Lebensphase eine adäquate Unterstützung zur selbstbestimmten Entwicklung und Entfaltung der eigenen Fähigkeiten fordern können.
Zentral für die konsequente Einbeziehung der Bewohner:innen sind einige „Basisannahmen" als Kern der Organisationskultur, durch die erst die wirksame Umsetzung der „Symbole und Zeichen" und „Normen und Standards" möglich wird. Dafür wurde die Bedeutsamkeit der folgenden Ausprägungen der Basisannahmen deutlich:

1. **Natur des Menschen:** H – Bewohner:innen als Expert:innen in eigner Sache
2. **Natur menschlichen Handelns:** P – Einbezug der Bewohner:innen
3. **Natur des Menschen:** H – Anerkennung von Autonomie im Rahmen von UK

Es fiel auf, dass insb. die Ausprägungen 1 und 2 hins. der Anerkennung von Bewohner:innen als Mitgestalter:innen in einem engen Zusammenhang miteinander stehen und sich unter der Überschrift „Bewohner:innen bestimmen mit" beschreiben lassen. In der Zusammenschau der zwei Ausprägungen wird zum einen deutlich, dass es eine Grundhaltung braucht, die die Bewohner:innen als Expert:innen in eigener Sache anerkennt (Ausprägung 1). Zum anderen sollte der Fokus in der Begleitung der Bewohner:innen auf die Realisierung von selbstbestimmtem Handeln mittels der UK liegen. Neben der Eröffnung von Mitgestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten (auch mittels UK) werden Bewohner:innen als Expert:innen bspw. um kritische Überprüfung der Verständlichkeit erstellter Materialien gebeten (Ausprägung 2).
Ausprägung 3 lässt sich daran anknüpfend in den Zusammenhang „Bewohner:innen als Mitgestalter:innen" integrieren. Den Bewohner:innen wird eine eigene Meinungs- und Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Nutzung von UK-Angeboten zugesprochen. Diese Form der Autonomie umfasst die Ablehnung von UK-Angeboten oder auch den Abbruch begonnener UK-Förderprozesse durch die Bewohner:innen, welche durch Mitarbeitenden zu respektieren ist.

# 10 Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war es, die subjektiven Annahmen, die Akteur:innen der befragten Einrichtungen dem Thema UK auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur zuschreiben, zu erheben. Durch die vorliegende Studie konnte dieses Ziel erreicht und damit die Forschungsfrage beantwortet werden. Im Kapitel 9 der Ergebnisdarstellung wird UK auf den einzelnen Ebenen der Organisationskultur differenziert beschrieben.
Allein die Darstellung von UK auf den verschiedenen Ebenen reicht jedoch nicht aus, um eine Organisationskultur in Gänze verstehen zu können. Erst die Betrachtung und Aufdeckung der Wechselbeziehungen und der gegenseitigen Beeinflussung der drei Ebenen führt zu einem umfassenden und dezidierten Verständnis der Organisationskultur (vgl. Schein, 2010, 33). Deswegen wurden in einem weiteren Analyseschritt die Zusammenhänge der drei Ebenen in den Blick genommen (s. Kap. 9.6).
Diese eruierten Zusammenhänge bilden den Ausgangspunkt der folgenden Diskussion im Abschnitt 10.1. In Abschnitt 10.2 werden die zentralen Erkenntnisse aus dieser Diskussion zusammengefasst. Die kritische Reflexion der methodischen Limitationen der vorliegenden Studie erfolgt in Abschnitt 10.3 und mündet immer wieder in der Formulierung von Empfehlungen für zukünftige Forschungen.

## 10.1 Spannungsfelder einer UK-spezifischen Organisationskultur

In der zusammenfassenden Betrachtung der analysierten Zusammenhänge der drei Ebenen der Organisationskultur kann festgehalten werden, dass Erkenntnisse zu gelingenden Implementierungsprozessen aus den aktuellen Fachdiskursen sowie erfahrungsbasiert aus Praxisprojekten (s. Kap. 5) entnommen werden. Diese werden dann laut Aussage der Befragten in ihren Implementierungsstrategien berücksichtigt und umgesetzt.
Insb. auf den beschreibbareren und beobachtbareren Ebenen der Organisationskultur – den Symbolen und Zeichen sowie den Normen und Standards – lassen sich Widerspiegelungen zu aktuellen Fachdiskursen erkennen. Es kann demnach aufgezeigt werden, dass förderliche Faktoren für eine nachhaltige Implementierung von UK im Blick sind. Diese sind jedoch primär organisationalen Maßnahmen und Strategien des Wissensmanagements zuzuordnen.
Autor:innen einschlägiger Fachdiskurse erkennen darüber hinaus, dass die Haltung und Einstellung von Mitarbeitenden entscheidende Faktoren für das Gelingen eines nachhaltigen Implementierungsprozesses von UK sind. Rigide Einstellungen sowie implizite Annahmen über UK können eine nachhaltige Umsetzung von UK verhindern (s. Kap. 5.1). Ansätze, diesen bedeutungsvollen Wirkfaktor in die Implementierungsstrategien zu berücksichtigen, lassen sich in der vorliegenden Studie bspw. in den Leitbildern und UK-Konzepten finden. Dort werden förderliche Grundannahmen bzgl. der Umsetzung alternativer Kommunikationsmöglichkeiten benannt (s. Kap. 9.4). Es lassen sich somit sowohl in den entsprechenden Fachdiskursen als auch in der vorliegenden Studie Ansatzpunkte erkennen, die den besonders wirksamen Teil einer Organisationskultur – die Basisannahmen – versuchen in den Blick zu nehmen und in der Implementierung von UK zu berücksichtigen.
Aus organisationskultureller Perspektive reicht ein „in den Blick nehmen" und die Verankerung solcher UK-förderlichen Grundannahmen in Konzeptionen, organisationalen Maßnahmen und Strategiepapieren jedoch nicht aus (s. Kap. 5.1). Auch Ortland (2016) hat in ihrer Befra-

gung erhoben, dass lediglich einem Fünftel der 619 befragten Personen ein Konzept über sexuelle Selbstbestimmung der Bewohner:innen bekannt war, obwohl die Autorin vom Vorliegen entsprechender Konzepte gewusst hat. Ortland resümiert, dass das Vorhandensein eines Konzeptes nicht gleichzeitig Merkmal einer gelingenden Umsetzung im Alltag sein muss. Ortland führt dafür verschiedenen Begründungen an. U. a. fragt sie aus organisationskultureller Perspektive nach den impliziten Annahmen über die Notwendigkeit von Konzepten. Eine Annahme könnte sein, dass Konzepte für Mitarbeitende nur „bedrucktes Papier" (Ortland, 2016, 139) darstellen, für die konkrete Arbeit in den Wohngruppen als untauglich eingestuft werden und demzufolge nicht weiter beachtet werden müssen. Eine andere Annahme könnte sein, dass die Konzepte den impliziten Basisannahmen der Organisationen über Menschen mit Behinderungen und deren Recht auf sexuelle Selbstbestimmung – in der vorliegenden Studie wäre es das Recht auf Kommunikation – widersprechen (ebd.). Ortland konstatiert, dass die Umsetzung eines Konzeptes in dem Wandlungsprozess der Organisation vor allem als Tiefenstruktur, das heißt als Basisannahme der Organisationskultur, einfließen und verankert werden muss und es nicht ausreicht, lediglich ein Konzept zu formulieren (a. o. O., 185 f.).

Es wird deutlich, dass Menschen mit Behinderungen, die in institutionellen Zusammenhängen leben, sich ständig in Abhängigkeit von den Einstellungen und Haltungen – sprich impliziten Annahmen – anderer befinden (s. Kap. 3.5, 5.1). Ein Thema, das sich wie ein roter Faden durch das Leben von Menschen mit Behinderungen – insb. bei Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen – zieht (s. Kap. 3.5). Wie die bisherigen Erkenntnisse der vorliegenden Studie bereits hervorgebracht haben und die folgende Diskussion vertiefend zeigen wird, haben Mitarbeitende der befragten Einrichtungen verschiedene, teils widersprüchliche, Vorstellungen davon, was bspw. unter einer gelingenden Kommunikation mit den Bewohner:innen verstanden wird und welchen Stellenwert der Einsatz von UK im pädagogischen Alltag bekommt. Diese unterschiedlichen Vorstellungen basieren auf impliziten Basisannahmen zu UK. Sie formen in Summe eine (professionelle) Einstellung und Haltung, die das Vorgehen einzelner Mitarbeitenden beim Einsatz von UK in der pädagogischen Arbeit und der Gestaltung von Beziehungen zu den Bewohner:innen in erheblichem Maße beeinflusst (s. Kap. 5.2).

Da den Basisannahmen – die eben jene unterschiedlichen impliziten Annahmen über UK beinhalten – als Essenz und Motor der Organisationskultur eine besonders hohe Wirkmacht in Bezug auf organisationale Veränderungen und damit der Implementierung von bspw. UK zugesprochen werden, steht die Diskussion der verschiedenen UK spezifischen Basisannahmen im Fokus der folgenden Diskussion.

Die vorliegende Studie bietet somit einen differenzierten Blick auf die implizit wirkenden Basisannahmen der Organisationskultur in den befragten Einrichtungen. Die Erkenntnisse ermöglichen die in den Fachdiskursen angefangene Diskussion bzgl. der Wirkmacht von Haltung und Einstellung bei Implementierungsprozessen von UK zu erweitern und der Forderung nach einer organisationskulturellen Perspektive stärker nachzukommen (s. Kap. 5.1, 7).

In der Betrachtung der analysierten Drei- bzw. Zwei-Ebenen-Zusammenhänge der vorliegenden Studie (s. Kap. 9.6) werden insb. auf der Ebene der Basisannahmen Widersprüchlichkeiten und Diskrepanzen deutlich. Weiter noch – es lassen sich Widersprüchlichkeiten entdecken, die mit anderen Basisannahmen anderer Drei- bzw. Zwei-Ebenen-Zusammenhänge inhaltlich in Verbindung stehen. In der vorliegenden Studie bestätigt sich somit, dass diese latent wirkenden und meist impliziten Basisannahmen nicht isoliert nebeneinanderstehen, sondern ein Muster bzw. Geflecht bilden, das mehr oder weniger aufeinander abgestimmt ist (vgl. Schreyögg, 2016, 182 f.).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Forscherin keinen Anspruch auf Vollständigkeit analysierter Widersprüchlichkeiten bzw. Diskrepanzen gewährleisten kann. Der Forscherin ist bewusst, dass die Analyse alleinig auf ihren subjektiven Interpretations- und Wahrnehmungsradius begrenzt ist sowie auf die Datenlage von zwei befragten Einrichtungen (s. Kap. 10.3).
In der vorliegenden Diskussion werden die aufkommenden Widersprüchlichkeiten der Basisannahmen in den Mittelpunkt der Diskussion gestellt und im Rahmen von sog. Spannungsfeldern zusammengefasst und diskutiert.
Aus organisationskultureller Begründung weist Ortland (2016) darauf hin, dass Widersprüche und Diskrepanzen, z. B. bzgl. der Menschenbilder in der Organisation, den Annahmen über den Begriff der Behinderung oder über die Relevanz von Teilhabe oder Kommunikation, Anzeichen dafür sein können, dass die Annahmen bzgl. bspw. UK noch nicht als Basisannahmen durchgehend etabliert wurden (a. o. O., 185). Trescher (2018) erläutert dazu, dass pädagogisches Handeln immer als eine Aushandlungspraxis verschiedener Subjekte, die sich in unterschiedlichen Strukturen und damit auch Diskursen bewegen, zu verstehen ist. Infolgedessen ist das pädagogische Handeln stets von Ambivalenzen – sprich Widersprüchlichkeiten – geprägt, da unterschiedliche Ansprüche, Interessen und Handlungsmaximen verschiedener Fachpersonen untereinander diskursiv abgewogen und stetig ausgehandelt werden müssen (a. o. O., 51 f.). Für einen ersten Versuch, die Erkenntnisse der vorliegenden Studie besser verstehen zu können, können diese Aussagen vermuten lassen, dass die eruierten Widersprüchlichkeiten als unauflösbarer Bestandteil von Implementierungsprozessen und somit auch von alltäglichen pädagogischen Handeln zu verstehen sind. Das würde bedeuten, dass ein Umgang mit diesen und nicht die Auflösung jener im Fokus steht.
Eine Besonderheit der vorliegenden Studie scheint die Basisannahme Umwelt einzunehmen (s. Kap. 9.5.5). Im Rahmen der Analyse der Drei- bzw. Zwei-Ebenen-Zusammenhänge, insb. im Rahmen der Darstellung der Verwobenheit der Basisannahmen, wird deutlich, dass Ausprägungen dieser Basisannahme, anders als bei den anderen Basisannahmen untereinander, keine enge Verwobenheit zu anderen Basisannahmen eruiert werden kann. Es scheint, als würden Impulse aus der Umwelt kaum Einfluss auf die anderen Basisannahmen ausüben. Daher wird in der vorliegenden Diskussion die thematische Anschlussfähigkeit der Ausprägungen der Basisannahme Umwelt noch einmal überprüft und an ausgewählten Stellen hinzugezogen.
Die zentralen Erkenntnisse, die im Rahmen der Spannungsfelder diskutiert werden, werden im Kontext verschiedener bis dato bekannter theoretischer Begründungszusammenhängen beleuchtet und darüber hinaus Erklärungsmodelle (u. a. weitere Studien, Theoriebezüge) hinzugezogen, um die Erkenntnisse besser einordnen und nachvollziehen zu können. Ausgewählte Erkenntnisse auf den Ebenen der Symbole und Zeichen sowie Normen und Standards, die die Diskussion der Spannungsfelder untermauern, werden mit aufgeführt.
Strukturgebend für die Diskussion sind die eruierten Spannungsfelder. Zur Orientierung werden zu Beginn die Basisannahmen der jeweiligen Drei- bzw. Zwei-Ebenen-Zusammenhängen genannt, aus denen sich das jeweilige Spannungsfeld von Widersprüchlichkeiten ergibt. Nicht alle Basisannahmen der jeweiligen Drei- bzw. Zwei-Ebenen-Zusammenhänge tragen inhaltlich zu der Diskussion der Spannungsfelder bei. Diese werden der Vollständigkeit halber zwar benannt, jedoch im Folgenden nicht mitdiskutiert und daher kursiv dargestellt.

### 10.1.1 Spannungsfeld Individualisierung vs. Standardisierung

**Drei-Ebenen-Zusammenhang:** Einheitliche Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache
- Wahrheit und Zeit: S – niederschwelliger Zugang zu UK-Materialien
- Natur menschlichen Handelns: P – niederschwelligen Zugang zum Verstehen
- Natur menschlichen Handelns: P – Orientierung/Vorhersehbarkeit schaffen
- Natur sozialer Beziehungen: H – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen
- Natur menschlichen Handelns: S – UK einheitliche Übergänge
- Natur des Menschen: S – Einbezug des Umfeldes

**Zwei-Ebenen-Zusammenhang:** Personenzentrierung
- Natur des Menschen: P – Individualität der UK-Angebote
- Natur menschlichen Handelns: P – UK bedarfsorientiert einsetzen

**Zusätzlich hinzugezogene Basisannahmen:**
- Umwelt: S – Austausch und Vernetzung mit anderen Einrichtungen

Ausgangpunkt dieses Spannungsfeldes ist das Vorgehen der befragten Einrichtungen hins. der Schaffung einer barrierefreien Darstellung von Inhalten und Sachverhalten für Bewohner:innen mithilfe von Darstellungs-, Visualisierungs- und Übersetzungsmöglichkeiten der UK (von der Verfasserin unter dem Begriff Visualisierungskonzept subsumiert). Ausschlaggebend für die folgende Diskussion sind zunächst die Motive (Basisannahmen), der befragten Mitarbeitenden, die die Ermöglichung alternativer Verstehenszugänge mittels UK begründen. Dabei wird weiterführend anhand der Gestaltung von Übergängen, die die Bewohner:innen intern von einem Lebensbereich in einen anderen (z. B. Wohnen, Arbeiten) oder zu anderen externen Einrichtungen erleben, aufgezeigt, dass die Mitarbeitenden unterschiedliche Vorstellungen von der Gestaltung der barrierefreien Darstellung von Inhalten und Sachverhalten vertreten.

**Vielfalt an Darstellungsformen**

Der Blick auf die dazu erhobenen UK-spezifischen Symbole und Zeichen (s. Kap. 9.3) sowie Normen und Standards (s. Kap. 9.4) der vorliegenden Studie verdeutlichen eine große Vielfalt an Anwendungsbereichen und -formen, die für eine barrierefreie Darstellung von Inhalten und Sachverhalten verwendet werden. Die Mitarbeitenden der befragten Einrichtungen gestalten einerseits individuelle Darstellungsformen (z. B. in den persönlichen Zimmern, Gegenstände der Bewohner:innen), um einzelne Bewohner:innen bedarfsorientiert in ihrer Kommunikation unterstützen zu können. Andererseits werden Darstellungsformen ausgearbeitet, die für die „Allgemeinheit", sprich eine große heterogene Gruppe von Bewohner:innen, nützlich und zugänglich sein sollen (z. B. auf dem Einrichtungsgelände, in Gemeinschaftsräumen der stationären Wohngruppen und AUW-Wohnhäusern, Aufbereitung von Dokumentenvorlagen, Flyer, barrierefreies Intranet mit UK-Materialien). Ähnliche bis gleiche Vorgehensweisen, die die in der vorliegenden Studie erhobene Vielfalt an Darstellungs-, Visualisierungs- und Übersetzungsstrategien der UK widerspiegeln, lassen sich auch in den aktuellen Fachdiskursen zum Vorgehen von Implementierungsprozessen von UK und entsprechenden erfahrungsbasierten Erkenntnissen von Praxiseinrichtungen wiederfinden. Dieses Vorgehen wird dbzgl. als ein zentraler Meilenstein verstanden, um UK als festen Bestandteil in den pädagogischen Alltag sowie in der gesamten Einrichtung verankern zu können und damit zu beginnen (s. Kap. 5.1). Führt man sich darüber hinaus die Vielfalt an Kommunikationsformen (s. Kap. 3.4), die die UK bietet, vor Augen, scheint es nicht verwunderlich, dass die befragten Einrichtungen eine Kombination von unterschiedlichen Darstellungs-, Visualisierungs- und Übersetzungsmöglichkeiten der UK wählen. Auch in der Fachliteratur beginnen die meisten Einrichtungen mit einer Kombination

aus diesen Möglichkeiten, um möglichst viele der Bewohner:innen zu erreichen (s. Kap. 5.1). Visualisierungen mithilfe UK-spezifischen Symbol-/Piktogrammsystemen können laut Fachliteratur schnell hergestellt und verändert werden, setzen allerdings ein Symbolverständnis der Bewohner:innen voraus. Deshalb werden häufig sog. kleine Sprachausgabegeräte genutzt, auf denen z. B. Wörter oder ganze Aussagen gespeichert und wieder abgespielt werden können. Der Vorteil liegt darin, dass die Bewohner:innen unabhängig von begleitenden Personen sich eigenständig Zugang zu Informationen verschaffen können. Es werden jedoch dazu motorische Fähigkeiten vorausgesetzt, um diese Hilfen betätigen zu können (s. Kap. 3.4).
Ein differenzierter Blick auf die erhobenen Basisannahmen der Mitarbeitenden eröffnet eine vertiefte Perspektive auf die zugrundeliegenden Motive der befragten Einrichtungen für dieses Vorgehen. Die interviewten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie sind der Annahme, dass durch den oben beschriebenen Einsatz von UK den Bewohner:innen eine vom Mitarbeitenden oder Dritte unabhängigere und selbstständigere Kommunikation im pädagogischen Alltag ermöglicht werden kann und soll. Die eingesetzten Strategien sollen vielfältige Kommunikationsanlässe eröffnen und die Bewohner:innen befähigen, eigene Bedürfnisse, Meinungen und Entscheidungen kommunizieren sowie ihren Alltag eigenständiger organisieren und gestalten zu können (Grundannahme: Natur sozialer Beziehung – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen).

**Entwicklungspsychologische Bedeutung**
In diesen Annahmen der Befragten finden sich Widerspiegelungen zur entwicklungspsychologischen Bedeutung von Kommunikation für die Gesamtentwicklung des Menschen. Menschen, die aufgrund ihrer Beeinträchtigung nur sehr wenig oder kaum wahrnehmbaren Einfluss auf kommunikative Prozesse nehmen können, erleben ihre Umwelt oft als von ihnen abgetrennt. Sie erleben, nicht in Abläufe einbezogen zu werden, und nehmen häufig eher die Rolle der:des Zuschauenden von Gesprächen ein (vgl. Heldt, 2014). Doch erst im sozialen Miteinander kann der Mensch sich als selbstwirksam und als Mitgestalter:in seiner:ihrer Umwelt erleben. Dies bildet die Voraussetzung für die Motivation, Geschehnisse in der Umwelt auch eigenständig beeinflussen zu wollen (vgl. Dabringhausen, 2014; Braun, 2015). Im Rahmen der vorliegenden Studie schildern die befragten Mitarbeitenden vertiefend dazu, dass die Einrichtungen mit Hilfe der genannten Strategien diese notwendigen Erfahrungen über die Schaffung eines niederschwelligen Zugangs zu Inhalten ermöglichen wollen. Bewohner:innen sollen in die Lage versetzt werden, diese (vorbereitend) selbstständig abrufen, erschließen und zumeist besser nachvollziehen zu können. Folglich soll ihnen damit eine (z. B. zeitliche) Orientierung im Alltag, eine Vorhersehbarkeit von bestimmten Abläufen und somit mehr Möglichkeiten der aktiven Teilhabe und Selbstbestimmung im Alltag ermöglicht werden (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – niederschwelliger Zugang zum Verstehen, Natur menschlichen Handelns – Orientierung und Vorhersehbarkeit schaffen). Heijkoop (2014) bekräftigt dbzgl., dass erst wenn ermöglicht wird, Abläufe und Dinge vorhersehen zu können, sprich dem, was in der näheren Umgebung geschieht, gefolgt werden kann, die Mitgestaltung und Einflussnahme an Verstehens- und Kommunikationsprozesse möglich wird (a. o. O., 128, 131). Ein:e befragte:r Mitarbeitende:r der vorliegenden Studie verdeutlicht dies am Beispiel des Einsatzes von UK:

> „Also ein ganz wesentlicher Punkt ist die Frage: Kann ich mich in der Welt-, kann ich die Welt verstehen und kann ich mich in der Welt orientieren? Und dazu dienen diese ganzen Tages-, Wochen- und Monatspläne mit unterstützter Kommunikation, die irgendwie Zeit auf eine andere Art begreifbar und erlebbar machen als das üblicherweise für die sog. normalen Menschen der Fall ist, (...) Und da würde ich schon sagen ist das wichtig, dass die Betreuten sehen, ich habe in meinem Zimmer an der Wand einen Plan, ich weiß, welcher Tag heute ist. Ich weiß, dass ich heute Abend frei habe und nichts machen muss und morgen

ist Krankengymnastik und nicht heute. Und übermorgen ist der Ausflug, wo ich mir noch überlegen kann, ob ich mit will oder nicht. Und das ist sozusagen für mich, ich bin unabhängig von dem Mitarbeiter, den ich immer fragen muss und der mir das vielleicht erzählt, vielleicht aber auch nicht." (X16, Abs. 55).

Nach Heldt (2014) sind diese Erfahrungen entscheidende Parameter für die Entwicklung eines Selbstkonzeptes. Dazu wird u. a. neben dem Erleben von kommunikativem Austausch mit der Umwelt, Erfahrungen des Wahrgenommen-Werdens sowie das Wahrnehmen der eigenen Persönlichkeit als entscheidend für die Selbstwahrnehmung und somit auch für die eigene Selbstwertschätzung beurteilt (a. o. O., 12.009.001). Entsprechungen lassen sich über die subjektiven Annahmen der Befragten auch auf den Ebenen der Normen und Standards finden (s. Kap. 9.4.2). In einer der UK-Konzeptionen (Teil – Grundaussagen) wird die Anwendung von UK als eine Methode gesehen, die zur Entfaltung der Persönlichkeit beitragen kann. Heijkoop (2014) beschreibt ergänzend, dass Menschen mit behinderungsbedingten Problematiken, wie z. B. unzureichenden Kommunikationsmöglichkeiten, oft ein sehr negatives Bild von sich selbst entwickeln (a. o. O., 52). Gründe dafür können in dem Fehlen der benannten kommunikativen Erfahrungen und damit dem Ausbleiben adäquater alternativen Kommunikationsmöglichkeiten liegen. Die Bewohner:innen der in die vorliegende Befragung (s. Kap. 8.3.1) einbezogenen Einrichtungen verfügen häufig nicht über die passenden Ausdrucksmöglichkeiten, die ihren tatsächlichen kommunikativen Bedürfnissen entsprechen. Auch bei Menschen, die sprechen oder gestikulieren können, lässt sich oft feststellen, dass ihre Körpersprache im Widerspruch zu ihren Worten steht. Wenn kommunikative Situationen mit anderen Personen entstehen, sind diese häufig frustrierend durch bspw. ein Nicht- oder Falschverstehen. Diese Erfahrungen können die Motivation, sich mitzuteilen, verringern, folglich zu Zurückgezogenheit führen oder/und sich durch sog. herausforderndes Verhalten ausdrücken (vgl. u. a. Bienstein/Nußbeck, 2006; Heldt, 2014; Dabringhausen, 2014; Heijkoop, 2014).

Zahlreiche Autor:innen haben bereits die Bedeutung kommunikativer Einschränkungen für die Entstehung herausfordernden Verhaltens thematisiert (vgl. u. a. Charlop-Christy et al., 2002; Kahng et al., 2002; Bienstein/Rojahn 2010; Theunissen, 2016). Nicht zuletzt verdeutlichen die vorherigen Ausführungen, welche verheerenden Folgen sich durch das Ausbleiben kommunikativer Selbstwirksamkeitserfahrungen entwickeln können. Bienstein und Nußbeck (2006) erweitern diese Erkenntnisse mittels einer quantitativen Mitarbeitendenbefragung (n = 156) in nordrhein-westfälischen Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe zur (Lebens-)Situation von nicht bzw. kaum kommunizierenden Bewohner:innen mit selbstverletzendem Verhalten (SVV). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Einführung von alternativen Kommunikationshilfen, im Sinne der UK, und der damit verbundenen Erweiterung der Ausdrucksmöglichkeiten positiv auf das Gesamtbefinden der Bewohner:innen auswirkte und zu einem signifikanten Rückgang des SVV führte (a. o. O., 58, 67). Die stellvertretende Funktion, die das SVV laut Studie einnimmt, z. B. Erlangung von Aufmerksamkeit und Vermeidung von Anforderungen (u. a. als Resultat von kommunikativen Missverständnissen), konnte durch die Etablierung eines alternativen Kommunikationssystems deutlich reduziert bzw. ersetzt werden (vgl. Bienstein/Nußbeck, 2006, 59, 66). Im Rahmen einer Studie von Ganz et al. (2012) zum Einsatz von externen Kommunikationshilfen bei Menschen mit Autismus (Metaanalyse von 24 Einzelfallstudien) wurde bestätigend u. a. ein Rückgang herausfordernder Verhaltensweisen festgestellt. Diese Erkenntnisse können auch durch die vorliegende Studie bestätigt werden. Die Befragten sind der Annahme, dass Kommunikationsversuche der Bewohner:innen durch den Einsatz von UK deutlich besser zu verstehen sind und die Reduzierung von Verhaltensauffälligkeiten bspw. durch die bildhafte Darstellung von Abläufen bewirkt werden kann (Grundannahme:

Natur menschlichen Handelns – Orientierung und Vorhersehbarkeit schaffen, Natur sozialer Beziehungen – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen). Entsprechungen lassen sich zu den Annahmen der Befragten auch auf den Ebenen der Normen und Standards finden (s. Kap. 9.4.2). In einem der Leitbilder der befragten Einrichtungen lässt sich eine Passage finden, die das Fehlen von Ausdrucks- und Kommunikationsmöglichkeiten der Bewohner:innen als einen möglichen Auslöser für gewalttätiges Verhalten beschreibt. Die befragten Mitarbeitenden der Lebensqualitätsstudie von Seifert et al. (2008) sind ähnlicher Ansicht. Sie sind der Meinung, dass die Erweiterung der kommunikativen Kompetenzen mehr selbstbestimmte Einflussnahme auf die Umwelt ermöglicht und den Handlungsspielraum erweitert. Sie wenden dieselben Strategien aus dem Visualisierungskonzept, welches in der vorliegenden Studie erhoben wurde, an, um langfristig einen Rückgang von Autoaggressionen zu bewirken (a. o. O., 199). Werden demnach alternative Kommunikationsmöglichkeiten nicht zur Verfügung gestellt, wird deutlich, dass die Bewohner:innen und auch die Mitarbeitenden keinerlei Möglichkeiten haben, den Erwartungen an den Dialog mit ihrem jeweiligen Gegenüber (Mitarbeitenden oder anderen Bewohner:innen) gerecht werden zu können (s. Kap. 3.5). Auch diese Erfahrung kann nach Michel (2010) zu einer Zunahme von herausfordernden Verhaltensweisen bei den Bewohner:innen führen und folglich sehr oft zur Ausgrenzung dieses Personenkreises aus sozialen Bezügen oder sogar zum Ausschluss aus einer Institution führen (a. o. O., 118).
Annahmen der Befragten der vorliegenden Arbeit bekräftigen die positiven Auswirkungen vom Einsatz von UK am Beispiel der Gestaltung von Aushandlungsprozessen zwischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen sowie den Bewohner:innen untereinander. Zum einen erleben die Befragten eine deutliche Konfliktreduzierung durch die Ermöglichung einer weitestgehend gleichberechtigten und eigenständigen Kommunikation in Aushandlungsprozessen des pädagogischen Alltags. Dies kann jedoch auch zu konfliktreicheren Aushandlungsprozessen führen, da Diskussionen kontrovers geführt werden können und Mitarbeitende überdies die Kommunikation mit den Bewohner:innen dadurch als aufwendiger, schwieriger und herausfordernder erleben (Grundannahme: Natur sozialer Beziehungen – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitende machen). Bernasconi (2015) führt bestätigend an, dass insb. auf Seiten der „professionellen" Mitarbeitenden das Erfassen und Auslegen des kommunikativen Verhaltens von kaum- und nichtsprechenden Menschen häufig als schwierig bis besonders belastend empfunden wird (a. o. O., 16).

**Individualität oder Standardisierung**
Bei der vertieften Betrachtung der Basisannahmen in Bezug auf die diversen Darstellungs-, Visualisierungs- und Übersetzungsmöglichkeiten mittels UK verweisen die befragten Mitarbeitenden einerseits auf die Relevanz einer standardisierten Verwendung (z. B. einheitliche Symbol-/Piktogramm-/Gebärdensystematik) dieser. Andererseits wird dieses Vorgehen kritisch gesehen, da die Befragten betonen, dass jede:r Mitarbeitende dazu angehalten ist, diese Vorgehensweisen kreativ und bedarfsorientiert auszuwählen, um die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Bewohner:innen ausreichend zu berücksichtigen (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – Orientierung und Vorhersehbarkeit schaffen, Wahrheit und Zeit – Niederschwelliger Zugang zu UK-Materialien). Es tut sich demnach ein Spannungsfeld zwischen der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Bewohner:innen (Individualität) und einer von den Befragten notwendig erachteten Vereinheitlichung (Standardisierung) der Darstellungs- und Visualisierungsformen auf. Laut Trescher (2018) bedarf pädagogisches Handeln insb. in stationären Wohnsettings immer einer Orientierung an der individuellen Person und an der Gruppe der Bewohner:innen in der Wohneinrichtung. Letzteres verfolgt nach Trescher den

Zweck der Vergemeinschaftung, durch die das Eingehen und Aufrechterhalten von Sozialbeziehungen unterstützt werden kann. Auch Trescher benennt, dass dieses Vorgehen ambivalent sein kann. Ausdrücklich dann, wenn an Vergemeinschaftung orientiertes Handeln z. B. den Interessen einzelner Bewohner:innen zuwiderläuft (vgl. Trescher, 2028, 273). Interviewte der vorliegenden Studie äußern dbzgl., dass einheitlich gestaltete Kommunikationsformen nicht den individuellen Bedarfen der Bewohner:innen entsprechen und folglich eher kommunikative Missverständnisse oder schlimmstenfalls ein Nicht-Verstehen produzieren, anstatt eine vielfältige Kommunikation mit dem Umfeld zu ermöglichen. Dies würde den oben herausgearbeiteten Motiven wie der Schaffung von niederschwelligen Zugängen zu Kommunikationsmöglichkeiten und Orientierung sowie Vorhersehbarkeit in alltäglichen Bezügen als Voraussetzung für eine selbstbestimmte Lebensführung diametral entgegenstehen.

**Gestaltung von Übergängen**

Im Rahmen der vorliegenden Studie verdeutlicht sich das Spannungsfeld zwischen einerseits individuell und anderseits standardisiert gestalteten Visualisierungsstrategien anhand der von den Befragten ambivalent erlebten Gestaltung von Übergängen zwischen unterschiedlichen internen Lebensbereichen (z. B. Wohnen, Arbeiten) sowie Übergängen zu externen Einrichtungen, in denen die Bewohner:innen der befragten Einrichtungen arbeiten und ihre Freizeit verbringen.

Ein Teil der Befragten der vorliegenden Studie bekräftigt die Einigung auf ein einheitlich zu verwendendes festgelegtes Symbol-/Piktogramm-/Gebärdensystem der UK als Standardsetzung der Einrichtung. Die Form der Umsetzung wäre somit für alle Mitarbeitenden intern bindend. Ein Teil der befragten Mitarbeitenden bewertet dieses Vorgehen positiv mit der Begründung, dass die Bewohner: innen beim Wechsel in andere Lebensbereiche die verwendete Systematik, mit denen Inhalte und Sachverhalte dargestellt werden, wiedererkennen und sich nicht stetig neu (um-)orientieren müssen (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – niederschwelliger Zugang zu UK-Materialien, Natur menschlichen Handelns – einheitliche Übergänge).

Widerspiegelungen zu diesen Annahmen lassen sich in den aktuellen Fachdiskursen und erfahrungsbasierten Erkenntnissen zum Umgang mit Vereinheitlichungs- und Standardisierungsverfahren bei Panzer (2018) sowie Pühretmair und Vida (2018) finden. Sie eröffnen durch ihre Erkenntnisse aus einer Komplexeinrichtung den Blick für die Komplexität und gleichsam Problematik dieses Spannungsfeldes zwischen individuellen und standardisierten Darstellungsformen der UK.

Pühretmair und Vida (2018) erläutern dbzgl., dass Menschen mit Behinderungen im Laufe ihres Lebens oft mit unterschiedlichen Einrichtungen und Trägern der Behindertenhilfe in Kontakt kommen. Panzer (2018) erklärt, dass daher das Ziel vieler UK-Fachleute sei, in ihren Einrichtungen Standards zu schaffen, um UK möglichst weitläufig für alle, die es benötigen, zugänglich zu machen (vgl. Panzer, 2018, 43; Pühretmair/Vida, 2018, 13). Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass die Einigung auf einheitlich verwendete UK-Darstellungsformen dazu beitragen könnte, eine umweltabhängige Anwendung von UK zu reduzieren. Ein Teil der befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie erweitern die Forderung von Panzer (2018) sowie Pühretmair und Vida (2018) und erachten die Entwicklung von einheitlichen UK-Standards im Kontakt mit anderen Einrichtungen, um reibungslose und barrierearme Übergänge, nicht nur intern, sondern auch zwischen unterschiedlichen Einrichtungen zu ermöglichen, als relevant (Grundannahme: Umwelt – Austausch und Vernetzung mit anderen Einrichtungen). Panzer (2018) merkt problematisierend dbzgl. an, „so vielfältig, wie UK ist, so vielfältig sind auch die Zugänge zur Standardisierung“ (Panzer, 2018, 43), sodass Einrichtungen dieses Vor-

gehen wiederum sehr unterschiedlich handhaben. Hieraus kann mit Blick auf die Erkenntnisse der vorliegenden Studie geschlussfolgert werden, dass der Bedarf einer Einigung auf eine einheitliche Verwendung von UK-Darstellungsformen folglich nicht nur intern besteht, sondern sich überdies auch im Kontakt, sprich mit anderen externen Einrichtungen in der Umgebung zeigt und höchst ambivalent gesehen und gestaltet wird.

**Personenzentrierte Versorgung**

Panzer (2018) weist darauf hin, dass die Nutzung, Bereitstellung oder Anbahnung von UK scheinbar häufig personenabhängig gestaltet wird, was gleichzeitig zu einer sehr unterschiedlichen Versorgung in den Einrichtungen führt (vgl. Panzer, 2018, 43). Führt man sich die Heterogenität der potenziellen Zielgruppe von UK-Nutzenden vor Augen (s. Kap. 3.3) und nimmt die entsprechenden fachlichen Kriterien zur Gestaltung eines multimodalen Kommunikationssystems (s. Kap. 3.4.1) als handlungsleitend an, wird deutlich, dass in der Gestaltung von Kommunikationsmöglichkeiten vor allem die Orientierung an individuellen Bedarfen unentbehrlich scheint. Die befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie unterstützen diesen Leitgedanken. Ausgangspunkt für eine UK-Förderung müssen nach Angaben der interviewten Personen die Bewohner:innen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten, Kompetenzen, Interessen und Bedarfen sowie Grenzen sein. Eine der Befragten benennt dazu die einrichtungsweite Orientierung an dem Konzept der Personenzentrierung als ausschlaggebende Grundlage, um die individuelle Versorgung der Bewohner:innen mit Hilfsmitteln der UK stärker in den Fokus zu nehmen und dementsprechend individuelle Angebote zu schaffen (Grundannahme: Natur des Meschen – Individualität der UK-Angebote, Natur menschlichen Handelns – UK bedarfsorientiert einsetzen). Eine der interviewten Mitarbeitenden formuliert dies exemplarische wie folgt:

> „Also zum einen, dass man individuell gucken muss. Also man kann nicht sagen, so wir arbeiten jetzt mit Piktogrammen. Es ist natürlich das eine zu sagen, dass es ein Angebot gibt, was für alle zugänglich ist und gleichzeitig gilt es individuell zu gucken: Wie kommuniziere ich mit dem Einzelnen? Und was muss ich dem bieten? Oder wie muss ich-, ja, wie gucke ich, dass ich mit ihm in Kontakt treten kann? Und wie erfahre ich welche Bedürfnisse hat der, welche Interessen hat der? Was möchte er ausdrücken? Ja, also das ist ein hohes Maß an Individualität benötigt (...)" (X21, Abs. 39).

**Dokumentation**

Es werden somit Annahmen deutlich, die einer standardisierten Vorgehensweise kritisch gegenüberstehen. Laut einem Teil der Befragten halten sich Mitarbeitende einzelner Lebensbereiche der befragten Einrichtungen (z. B. Schule, Wohnen) teilweise nicht an den intern festgelegten Standards zur Visualisierung und Darstellung mittels UK. Sie messen der Umsetzung dieser Vorgaben scheinbar eine unterschiedliche Bedeutung zu. Dies wird laut Befragten durch eine unvollständige Übermittlung und Aktualisierung von Dokumentationen der individuell genutzten Kommunikationsformen in anderen Lebensbereichen deutlich. Dies steht einer standardisierten und bereichsübergreifenden Umsetzung von UK im Weg. Ein Teil der Befragten merkt kritisch an, dass Bewohner:innen dadurch frustrierende Kommunikationsabbrüche erleben und je nach dem, was die unterschiedlichen Lebensbereiche als handlungsleitend definieren, ausgeliefert sind (Grundannahme Natur menschlichen Handelns – UK einheitliche Übergänge). Es wird deutlich, dass nicht nur die Versorgung, sondern auch die entscheidende Übermittlung der genutzten Kommunikationsformen in Abhängigkeit vom Umfeld, in dem ein:e UK-nutzende:r Bewohner:in lebt, arbeitet und lernt, steht.

**Zusammenarbeit**
Eine:r der Befragten betont in diesem Zusammenhang die Relevanz der Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Mitarbeitenden der Einrichtung sowie mit den engen Bezugspersonen des sozialen Umfelds der Bewohner:innen (Angehörige, Freunde), damit auch in diesen sozialen Konstellationen die Nutzung der individuellen Kommunikationsformen der Bewohner:innen einheitlich verwendet werden kann (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – UK einheitliche Übergänge, Natur des Menschen – Einbezug des Umfeldes). Diese Aussage schließt an die in den Fachdiskursen der UK diskutierten Herausforderung der Umsetzung in Einrichtungen an. Schon seit vielen Jahren sind in der UK-Fachwelt Prinzipien wie z. B. die Standardisierung von UK in Einrichtungen bekannt und als notwendig erachtet. Auslöser dafür war nicht zuletzt die Forderung der Fachwelt, alle beteiligten Akteur:innen, die sich im Umfeld eines UK-Nutzenden befinden, aktiv in die Kommunikationsförderung miteinzubeziehen und eine einheitliche Nutzung der jeweils verwendeten Kommunikationsformen des UK-Nutzenden zu verwenden. Im Laufe der Zeit gewann das Thema „Umfeld" immer mehr an Bedeutung. Bspw. erkenntlich durch die Etablierung des COCP-Programms (Interventionsmodell) nach Heim et al. (2010), welches besonders die Rolle der sprechenden Kommunikationspartner:innen, und damit das Umfeld, in den Blick nimmt (s. Kap. 3.4.2). In der vorliegenden Studie wird jedoch deutlich, dass nicht nur die einheitliche Gestaltung von Visualisierungsstrategien sich kontrovers diskutieren lässt, sondern auch die Koordination und Zusammenarbeit aller Akteur:innen aller Lebensbereiche der UK-Nutzenden, um eine reibungslose und barrierearme Kommunikation für die UK-Nutzenden innerhalb der Einrichtung zu ermöglichen, eine Herausforderung darstellt. Führt man sich die These, dass 95 % aller gescheiterten Fördermaßnahmen im Bereich der UK ihre Ursache nicht in der Person des:der UK-Nutzenden haben, sondern in ihrem Umfeld liegen, vor Augen, wird die Notwendigkeit des Einbezuges des Umfeldes deutlich (vgl. Pivit, 2010, 01.011.001). Antener (2014) verweist darauf, dass es für eine multimodale Kommunikation mit den Beteiligten des Umfeldes nicht nur die Koordination und Zusammenarbeit braucht, sondern u. U. auch die Anleitung und Unterstützung bzgl. der individuell genutzten Kommunikationsformen der UK-Nutzenden (a. o. O., 7 f.). Diese Perspektive nehmen die befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie nicht ein, sondern fokussieren sich hauptsächlich auf die Beschreibung der Problematiken und Herausforderungen, die in diesem Zusammenhang bestehen.
Für die Bewohner:innen in den Einrichtungen der vorliegenden Studie, die auf alternative Kommunikationsmöglichkeiten angewiesen sind, kann demnach geschlussfolgert werden, dass eine hohe Abhängigkeit von dem einrichtungsinternen Vorgehen bzgl. der Gestaltung dieses aufgezeigten Spannungsfeldes ausgeht.

### 10.1.2 Spannungsfeld Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung

**Drei-Ebenen-Zusammenhang: UK als Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben**
- Wahrheit und Zeit: H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden
- Natur menschlichen Handelns: H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden
- Natur des Menschen: H – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden
- Natur sozialer Beziehungen: H – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen
- Natur des Menschen: H – Lernen und Lernbereitschaft der Bewohner:innen aus Sicht der Mitarbeitenden

**Zwei-Ebenen-Zusammenhang: Hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden**
- Natur des Menschen: H – UK-Desinteresse
- Natur menschlichen Handelns: H – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns

- Natur sozialer Beziehungen: H – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden
- *Wahrheit und Zeit: H – Diskurs zu UK-förderlichen Investitionen*
- *Wahrheit und Zeit: S – Relevanz und Strukturen von UK verändern sich*
- *Natur menschlichen Handelns: S – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK*

**Zusätzlich hinzugenommene Basisannahmen:**
- Natur des Menschen – H – Anerkennung von Autonomie im Rahmen von UK
- Natur des Menschen – S – Motivierende Lernbedingungen für Mitarbeitende
- Natur menschlichen Handelns – S – Fortbildungen zur Integration von UK-Wissen im Alltag
- Umwelt-Etablierung von UK in die Gesellschaft
- Natur des Menschen – Lernen und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden

Ein erster Zugang zu diesem Spannungsfeld konnte über die zuvor beschriebene Diskussion bzgl. der individuell bzw. standardisiert orientierten Visualisierungs- und Darstellungsstrategien der UK erfolgen. Hier wurde u. a. die Motivation der befragten Mitarbeitenden deutlich, mit Hilfe von UK die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden zu minimieren, um einen selbstbestimmten Alltag für die Bewohner:innen zu ermöglichen. In der folgenden Diskussion des Spannungsfeldes Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung wird ein differenzierter Blick auf widersprüchliche Basisannahmen bzgl. der Umsetzung einer, von den Befragten geforderten, UK-förderlichen Haltung, die UK als Voraussetzung für Selbstbestimmung anerkennt, gelegt. Gegenteilige Aussagen zu einer UK-förderlichen Haltung verdeutlichen ein Machtgefälle – eine asymmetrische Beziehungsgestaltung hins. Kommunikation – zwischen den Bewohner:innen und Mitarbeitenden der befragten Einrichtungen. In der Diskussion des folgenden Spannungsfeldes werden beide Komponenten von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung im Kontext von UK und ihre enge Verwobenheit vertiefend in den Blick genommen.

**Recht auf Kommunikation**

In der Zusammenschau verschiedener Basisannahmen der Befragten der vorliegenden Studie wird deutlich, dass einer UK-förderlichen Haltung ein Menschenbild zugrunde liegt, das das Recht eines jeden Menschen auf Kommunikation anerkennt. Laut Befragten ist dies die Grundlage zur Umsetzung und Anwendung vielfältigster alternativer Kommunikationsmöglichkeiten mittels UK, die zur Ermöglichung und Förderung einer selbstbestimmten Lebensführung beitragen (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK-förderliche Haltung, Natur des Menschen – UK-förderliche Haltung). Die Mitarbeitenden benennen Kommunikationsfähigkeit als eine „Basiskompetenz" (X6, Abs. 46) für die Realisierung eines Lebens in Teilhabe und Selbstbestimmung (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernen und Lernbereitschaft der Bewohner:innen aus der Sicht der Mitarbeitenden). Diese benannten Annahmen der befragten Mitarbeitenden lassen sich in den aktuellen Forderungen aus UK-spezifischen Fachdiskursen sowie im Rahmen der UN-BRK wiederfinden. Kommunikation soll als „Schlüssel zu einem selbstbestimmten Leben" (Lang/Reich, 2019, 75) und als Werkzeug für eine gelingende Teilhabe an allen Bereichen des (täglichen) Lebens anerkannt werden. Die Autor:innen begründen, dass Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen und alltäglichen Lebensbezügen erst dann möglich wird, wenn ihre kulturelle und soziale Bedeutung durch entsprechende Kommunikationswege umfassend vermittelt werden kann (vgl. Lang/Reich, 2019, 75; Müller/Thäle, 2019, s. Kap. 2). Für die Personengruppe ohne oder mit erheblich eingeschränkter Lautsprache und folglich auch für die Bewohner:innen der befragten Einrichtungen, erfordert dies alternative Möglichkeiten zur aktiven Kommunikation.

Die Forderung nach der Anerkennung des Rechts auf Kommunikation lässt sich auch in aktuellen Fachdiskursen als unabdingbare Voraussetzung zur Implementierung von UK in Einrichtungen finden. Insb. scheint eine entsprechende Haltung auf Leitungsebene besonders relevant dafür (s. Kap. 5.1). Sie wird in den entsprechenden Fachdiskursen sowie bestätigend in der vorliegenden Studie (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK-förderliche Haltung) damit begründet, dass eine Implementierung von UK nur dann gelingt, wenn die Bereitschaft da ist, ein System ändern zu wollen, und wenn Unternehmensführung, Träger und leitende Mitarbeitende uneingeschränkt die Bedeutung und den Wert von UK für den Einzelnen und sein Umfeld anerkennen. Sie sind dafür verantwortlich, unter Einbezug aller Mitarbeitenden, den Transfer und die Wertschätzung dieses Gedankens in den Alltag zu schaffen (vgl. Liehs et al., 2019, 262). Weitere diskursive Ausführungen zur Rolle der Einrichtungsleitung und weiterer leitender Mitarbeitenden wird im Spannungsfeld „organisationale Absicherung vs. Aushandlung der konkreten Handlungspraxis" thematisiert.

**UK-förderliche Haltung**

Widerspiegelungen zu den benannten Basisannahmen der befragten Mitarbeitenden, die eine UK-förderliche Haltung charakterisieren, lassen sich insb. in den Ausführungen und Forderungen von Kristen (2005) sowie Rothmayr (2008) für den Lebensbereich Schule wiederfinden. Diese Autor:innen haben bereits sehr früh die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit UK-förderlichen Grundhaltungen und Menschenbildannahmen erkannt. So fordert Rothmayr bspw., dass das Recht auf Kommunikation anerkannt werden muss und damit eine konsequente Umsetzung und Anwendung von UK gewährleistet sein muss. Ergänzend können die Forderungen von Lemler et al. (2017) wie z. B. „UK ist ein Menschenrecht, UK braucht ein Menschenbild von Gleichstellung" (Lemler et al. 2017,1) sowie Castaneda (2018), der verschiedene Rechte formuliert, wie z. B. „das Recht auf Äußerung von Gefühlen, Gedanken und Meinung" (Castaneda, 2018, 1), bestätigend aus aktuelleren Diskursen hinzugezogen werden.

Es lässt sich jedoch vergleichend zu den Erkenntnissen der vorliegenden Studie feststellen, dass diese formulierten Grundannahmen der benannten Autor:innen, trotz ihrer zum Teil frühen Erscheinung, augenscheinlich noch nicht im Kontext von Wohnangeboten der EGH flächendeckend Anwendung gefunden haben. Der Forschungstand zur aktuellen Umsetzung von UK in Wohnangeboten zeigt, dass die Bedeutung einer UK-förderlichen Haltung und ihre besondere Wirkmacht auf eine nachhaltige Umsetzung erkannt wird, jedoch noch nicht konsequent im Rahmen von Implementierungsprozessen mitgedacht wird (s. Kap. 5.1). Dies lässt vermuten bzw. es bestätigt sich fortwährend, dass ein dezidierter Blick auf Erklärungsmodelle für Implementierungsschwierigkeiten im Kontext organisationskultureller Prozesse noch nicht Einzug in das organisationale Denken und Handeln der befragten Einrichtungen erhalten hat.

Erkenntnisse der vorliegenden Studie zeigen Annäherungen an die vorweg benannten UK-förderlichen Grundannahmen der einschlägigen Autor:innen, insb. auf den beobachtbareren Ebenen der Organisationskultur. Auf der Ebene der Normen und Standards wird in den Leitbildern der befragten Einrichtungen bspw. die Forderung formuliert, kreative Wege der Verständigung zu finden, um die Selbstbefähigung der Bewohner:innen zu fördern (s. Kap. 9.4.2). Weiter werden im Rahmen des UK-Konzepts Grundaussagen formuliert, die UK als Voraussetzung für Teilhabe und Persönlichkeitsentwicklung beschreiben (s. Kap. 9.4.2). Das UK-Konzept wurde ebenfalls auf der Homepage – als Symbole und Zeichen der Organisationskultur – einer befragten Einrichtung veröffentlicht, sodass die Grundaussagen zu UK für die Öffentlichkeit einsehbar sind. Dieses Vorgehen lässt vermuten, dass die befragten Einrichtungen versuchen, auf konzeptioneller

Ebene sowie bzgl. ihrer Außendarstellung für die Öffentlichkeit Grundannahmen zu UK in die Einrichtung und somit in das pädagogische Handeln zu integrieren. Anhand der noch folgenden widersprüchlichen Basisannahmen kann vermutet werden, dass die Formulierungen in den Konzeptionen teilweise als niedergeschriebene, aber noch nicht umfassend „gelebte" Idealvorstellungen bleiben, die für den pädagogischen Alltag der Mitarbeitenden vermutlich nicht als bindend verstanden werden bzw. in ihrer tatsächlichen Umsetzung unterschiedlich integriert werden und ggf. auch unterschiedlich verstanden werden. Dies bestärkt die Erkenntnis von Ortland (2016), dass eine Konzeption im Wandlungsprozess der Organisation vor allem als Basisannahme der Organisationskultur verankert werden muss, damit die geschriebenen Maxime in Bezug auf UK einheitlich und bindend „gelebt" werden können (a. o. O., 185 f.).

**Motivation**

Es wird zudem deutlich, dass das Interesse und Bemühen, die individuellen Ausdrucksweisen der Bewohner:innen zu verstehen, mit ihnen zu kommunizieren und damit eine selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen, bei den befragten Mitarbeitenden unterschiedlich ausgeprägt und von widersprüchlichen Annahmen geprägt ist.

Viele der befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie halten es für bedeutsam, sich auf kommunikative Möglichkeiten der Bewohner:innen einzulassen und diese gezielt zu unterstützen. Es braucht laut Aussagen der Befragten dafür ein intensives Wollen, die Bewohner:innen umfassend verstehen zu wollen (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK-förderliche Haltung) sowie die Motivation, die vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten der UK anzuwenden. Es gilt, UK als zentralen Unterstützungsfaktor und damit auch als pädagogische Methode zur Realisierung einer selbstbestimmten Lebensführung anzuerkennen (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – UK-förderliche Haltung, Natur des Menschen – UK-förderliche Haltung).

**Positive Erwartungshaltung**

In Bezug auf das Verstehen-Wollen können Ausführungen von Heijkoop (2014) erklärend hinzugezogen werden. Er erläutert, dass Ausgangspunkt dieses Verstehen-Wollens die Annahme ist, dass das Gegenüber etwas mitteilen oder Einfluss ausüben möchte (vgl. Heijkoop, 2014, 126 f.). Rothmayr (2008) konkretisiert, dass eine kompetenzorientierte Haltung einen starken Ermutigungscharakter für selbstbestimmte kommunikative Prozesse bewirkt. „Jeder Mensch kann mehr als er in einzelnen Situationen zu zeigen vermag" (Rothmayr, 2008, 230), formuliert sie in einer ihrer Grundannahmen (s. Kap. 3.5.3). Sie betont, dass Menschen, die nicht lautsprachlich kommunizieren, sich als „Verursacher:in oder Veränderer:in" erleben können müssen, damit sie dazu motiviert werden, kommunikative Bemühungen zu zeigen. Andernfalls münden Erfahrung des „Nichts-bewirken-Können" (Rothmayr, 2010, 13.004.001) ggf. zu einer Verstärkung der oftmals bereits erlernten Hilflosigkeit und Kommunikationslosigkeit (a. o. O., 13.004.001) So wie es Rothmayr (2008) in ihrer unabdingbaren Grundannahmen auch schon formuliert hat: „Manchmal muss der Wunsch nach Kommunikation erst (oder wieder neu) geweckt werden" (Rothmayr 2008, 230). Dazu gehört für sie gleichsam, dem Menschen mit „positiven Unterstellungen" bzgl. der Kommunikation entgegenzutreten. Lemler et al. (2017) ergänzen in ihren Forderungen: „UK braucht Zutrauen. – Vertrauen wir: UKler wollen kommunizieren!" (Lemler et al. 2017, 1).

In der vorliegenden Studie wird deutlich, dass der:dem Bewohner:in zum Teil zugesprochen wird, ein lernfähiger und motivierter Mensch zu sein, der dazu fähig ist, sich Kompetenzen neu anzueignen, und eigenständig Kommunikationsabsichten zu artikulieren versucht (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernen und Lernfähigkeit der Bewohner:innen aus Sicht der

Mitarbeitenden). Einige der Befragten der vorliegenden Studie bewerten eine solche positive Erwartungshaltung, wie Rothmayr und Heijkoop, für den gesamten Prozess der Kommunikationsgestaltung mit den Bewohner:innen als zentralen Gelingensfaktor (Grundannahme: Natur des Menschen – UK-förderliche Haltung). Diese Erwartungshaltung setzt u. a. voraus, dass jegliche alternative Form der Kommunikation der Bewohner:innen akzeptiert wird und diese als Kommunikationsversuche anerkannt und folglich auch als solche erwartet werden (Grundannahme: Natur soziale Beziehung – Bewohner:in unabhängig von Mitarbeitenden machen). Es scheint, die Befragten vertreten hier die Einstellung, dass alternative Formen der Sprache zur Kommunikation anerkannt werden sollen. So wie es Wilken (2021) in einer im Fachbereich UK weit verbreiteten Definition zu UK ähnlich beschrieben hat „Kommunikation umfasst dabei alle Verhaltensweisen und Ausdruckformen, mit denen Menschen in Beziehung treten" (Wilken, 2021, 11) (s. Kap. 3.5). Kommunikation muss laut den Befragten der vorliegenden Studie in alltäglichen Bezügen sogar zugemutet werden. Dieser Einstellung folgend schlussfolgern die Mitarbeitenden der befragten Einrichtungen, dass konsequenterweise auch Möglichkeiten im pädagogischen Alltag gestaltet und angeboten werden müssen, damit Bewohner:innen selbstwirksamer und eigenständiger kommunizieren können (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – UK-förderliche Haltung). Einige Möglichkeiten, dies im Sinne der UK zu tun, hat die Diskussion des Spannungsfeldes „Individualität vs. Standardisierung" aufgezeigt.

Die bisherigen Anmerkungen der Befragten der vorliegenden Studie zu Komponenten einer positiven Erwartungshaltung können durch die Ausführungen von Rothmayr (2008) umfänglich angereichert werden. U. a. führt sie bzgl. der Anerkennung von Kommunikationsversuchen weiter aus, dass Anerkennung voraussetzt, dass pädagogische Mitarbeitende lernen müssen, Nuancen kommunikativer Absichten sowie die (oft sehr eingeschränkten) Handlungsmöglichkeiten kaum- oder nichtsprechender Menschen zu beobachten, zu erkennen und wertzuschätzen. Es braucht also das Wissen um zentrale Marker der Kommunikationsentwicklung, um neben einer adäquaten Kommunikationsförderung auch eine entsprechende Haltung zu entwickeln, ohne die laut Rothmayr das Ausführen solcher pädagogischen Handlungen nicht möglich ist.

Diese theoretischen Erkenntnisse erlauben eine neue Bewertung der vorliegenden Ergebnisse. Negativ interpretiert kann vermutet werden, dass die Befragten noch einen eher nicht ausdifferenzierten Blick auf den Zusammenhang von pädagogischen Angeboten, der Relevanz UK-spezifischen Wissens und einer UK-förderlichen Grundhaltung aufweisen, da ihre benannten Aspekte zu einer solchen Erwartungshaltung eher oberflächlich bleiben. Anderseits erkennt ein Teil der Befragten der vorliegenden Studie, dass Bewohner:innen von Einstellungen und Wissen der Mitarbeitenden im hohen Maße abhängig sind (Grundannahme: Natur soziale Beziehung – Bewohner:innen ist abhängig vom Mitarbeitenden; Natur menschlichen Handelns – UK-förderliche Haltung).

Erkenntnisse aus der Lebensqualitätsstudie[29] zur Lebenssituation von Menschen mit schwerer Behinderung im Heim (Seifert et al., 2008) bestätigen die Erkenntnisse der vorliegenden Studie in vielerlei Hinsicht und helfen im Folgenden darüber hinaus, Erklärungen dieser bisher im Ansatz beschriebenen Fremdbestimmung und Abhängigkeit durch die Mitarbeitenden, die die Bewohner:innen der vorliegenden Studie vermutlich erleben, näher zu beleuchten.

29 Das soziale Wohlbefinden ist eine zentrale Kategorie von Lebensqualität. Der Schwerpunkt der Analyse lag auf der Interaktion und der Kommunikation zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden, da das soziale Wohlbefinden u. a. wesentlich durch die Qualität des Kontakts zu Menschen bestimmt ist, die ihnen in nahezu allen Lebensbereichen assistierend Hilfe leisten (vgl. Seifert et al., 2008, 196 f., 200).

**Eingespielte Kommunikationsmuster**

Ein Teil der befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie stufen eine besondere Vertrautheit, ein sog. „Eingehört-sein" zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden als besonders problematisch ein. Insb. dann, wenn dieses Vertrautsein und das Wissen um individuelle Ausdrucksweisen der Bewohner:innen im Eins-zu-eins-Kontakt bleibt und nicht an andere Mitarbeitende weitergetragen wird. Die betreffenden Befragten benennen diesen Umstand zwar als Ausdruck einer vertrauten Beziehungsgestaltung, merken jedoch die daraus resultierende Abhängigkeit der Bewohner:innen kritisch an (Grundannahme: Natur soziale Beziehung – Bewohner:in ist abhängig vom Mitarbeitenden, Natur menschlichen Handelns – UK-förderliche Haltung). Seifert et al. (2008) bestätigen in ihrer Studie, dass das Verstehen von Bewohner:innen mit wenig bis kaum kommunikativen Fähigkeiten u. a. Vertrautheit mit ihren individuellen Ausdrucksweisen voraussetzt. Weiter noch, sie weisen darauf hin, dass einige der Bewohner:innen ihr Bedürfnis nach Zuwendung nur oder intensiver bei vertrauten und von ihnen ausgewählten Personen zeigen oder in einer Situation der Einzelbetreuung (a. o. O., 201 f.). In der vorliegenden Studie kritisiert ein Teil der Befragten, dass diese Vertrautheit und somit (häufig über Jahre) eingespielten Kommunikationswegen u. a. dazu führen, dass Bewohner:innen bestehenden Abläufe im Alltag nur schwer beeinflussen können und Mitarbeitende die Notwendigkeit des Einsatzes von alternativen Kommunikationswegen nicht erkennen. Das Erleben von Fremdbestimmung manifestiert sich dann besonders im Kontakt mit Dritten, z. B. fremden Personen, laut den Befragten. Vor allem dann, wenn die Bewohner:innen nicht mit alternativen Kommunikationshilfen ausgestattet sind. Das Fehlen von alternativen Kommunikationshilfen auf Seiten der Bewohner:innen, mangelndes Wissen sowie die fehlende Erkenntnis der Notwendigkeit des Einsatzes von UK zur Ermöglichung von Selbstbestimmung auf Seiten der (fremden) Mitarbeitenden, führen dann häufig zu frustrierenden und unbefriedigenden Kommunikationserfahrungen (Grundannahme: Natur soziale Beziehung – Bewohner:in ist abhängig vom Mitarbeitenden). Eine:r der befragten Mitarbeitenden formuliert dies exemplarisch wie folgt:

> „Wie abhängig wird jemand von der Übersetzung von jemand anders. (...) da gibt es Bedarfe immer noch Mitarbeitern deutlich zu machen: eine gute Beziehung ist was Schönes, nahe an den Leuten zu sein ist was Gutes. Und trotzdem muss ich Distanz und Nähe richtig hinkriegen, ich darf die Bewohner nicht abhängig machen von dem was ich weiß, was ich kann und von dem was ich interpretiere. Und ich kann ja mit meiner Interpretation auch völlig falsch liegen und das kriegt keiner mehr mit, weil ich übernehme das, was das Team in der Gruppe schon immer gemacht hat. (...) bei Angehörigen genauso" (X4, Abs. 57).

Seifert et al. (2008) schließen aus den Ergebnissen der Lebensqualitätsstudie, dass Kommunikationspotenziale der Bewohner:innen nur selten ausgeschöpft werden und nur im Ausnahmefall nach Wegen zur Erweiterung der kommunikativen Kompetenzen gesucht wird (a. o. O., 200). Dafür führen sie unterschiedliche Begründungen auf, die auch für die vorliegenden Erkenntnisse als Erklärung für die Annahmen der Befragten sein können. Ein Grund ist vermutlich, dass die praktizierten Kommunikationswege als zufriedenstellender erlebt werden und von daher keine Veranlassung gesehen wird, Neues zu erproben. Ebenso benennen die Forscher:innen fehlendes Wissen über die Möglichkeiten und Chancen, die alternative Kommunikationswege Bewohner:innen und Mitarbeitenden bieten können, als Grund. Andererseits mangelt es an Zutrauen in die Fähigkeiten der Bewohner:innen, im Erwachsenenalter ihre Mitteilungs- und Verstehensmöglichkeiten weiterentwickeln zu können. Die Forscher:innen schlussfolgern, dass hier ein mit ungleichen Kommunikationskompetenzen verbundenes Machtverhältnis wirksam wird (ebd.). Da sich alle benannten Begründungen auch in der vorliegenden Studie wieder-

finden lassen, kann vermutet werden, dass auch die Bewohner:innen der vorliegenden Studie davon bedroht sind.

**Absprechen von Kompetenzen der Bewohner:innen**

Entgegen der genannten Aussagen, die den:die Bewohner:in als selbstbestimmten und lernfähigen Menschen anerkennen, stehen Aussagen der befragten Personen der vorliegenden Studie, die Annahmen über eine eingeschränkte Lernfähigkeit der Bewohner:innen verdeutlichen. Mitarbeitende sehen im Angebot UK vereinzelt eine intellektuelle Überforderung (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernen und Lernbereitschaft der Bewohner:innen aus Sicht der Mitarbeitenden). Auch wird bspw. eine selbstbestimmte Entscheidungsfindung als zu komplexe Anforderung eingeschätzt. Aufgrund eingespielter und über Jahre gefestigter Kommunikationsweisen wird manchen Bewohner:innen das Erlernen neuer Kommunikationskompetenzen zudem nicht mehr zugetraut. Das Resultat laut Befragten ist, dass den Bewohner:innen die Lernfähigkeit abgesprochen wird (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernen und Lernfähigkeit der Bewohner:innen aus Sicht der Mitarbeitenden).

Trescher (2018) kann auf der Grundlage seiner Studie die vorliegenden Erkenntnisse unterstützen. Auch er stellt fest, dass bei den interviewten Mitarbeitenden häufig eine von Defiziten geprägte Wahrnehmung der Bewohner:innen überwiegt, wodurch sich Objektivierungspraxen (s. Spannungsfeld persönliche Abwehr vs. fachliche Gründe) zeigen können. „Die Folge ist oftmals eine Handlungspraxis, die an den vermeintlichen Defiziten ansetzt und infolgedessen primär auf eine Kompensation dieser ausgerichtet ist" (Trescher, 2018, 277).

Erkenntnisse aus der Lebensqualitätsstudie bestätigen die vorliegenden Erkenntnisse der hiesigen Studie. Die Erwartungshaltung beeinflusst das Verständnis. Einige der befragten Mitarbeitenden der Lebensqualitätsstudie zweifeln daran, dass die sog. schwer behinderten Bewohner:innen in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen und Wünsche zu artikulieren (vgl. Seifert et al., 2008, 200). In den Fachdiskursen zum Thema Partizipation in der EGH lässt sich bspw. von Denninger (2021) bestätigend ergänzen, dass ein gängiges Argument gegen die Umsetzung von Partizipation auf (impliziten oder expliziten) Ansichten fußt, die Menschen mit Behinderung seien von echter Partizipation überfordert. Lamers et al. (2021) konstatieren dazu, dass auf der Grundlage solcher vorherrschenden Menschenbilder pädagogische Angebote ausgewählt und gestaltet werden. Wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch entwicklungs- und bildungsfähig ist, werden Angebote anders geplant, als wenn die Überzeugung vorherrscht, dass ohnehin kein Entwicklungspotenzial vorliegt (a. o. O., 30).

Weiter stellen Seifert et al. (2008) fest, dass die Einschätzung der Mitteilungsfähigkeit und des Sprachverständnisses der Bewohner:innen oft mit Unsicherheit verbunden ist. Das Resultat ist, dass Kompetenzen abgesprochen werden (a. o. O., 200). Fachautor:innen im Bereich der UK, u. a. Bernasconi und Böing (2015, 166) sowie aus der Theorie bisher hergeleitete Aussagen (s. Kap. 3.5) bekräftigen, dass die Einschätzung der kommunikativen Fähigkeiten, insb. bei Menschen mit schweren und mehrfachen Behinderungen ein mitunter großes Problem darstellt (s. Kap. 8.3.1). Sie ergänzen die Hinweise von Seifert et al. (2008) im Kontext der Lebensqualitätsstudie, indem sie darauf hinweisen, dass die beschriebene Unsicherheit dazu führt, dass die Gestaltung von unterstützenden Maßnahmen im Sinne der UK – sprich pädagogische Angebote – häufig auf der Grundlage eines diffusen Bauchgefühls vorgenommen werden, das wiederum die große Spannbreite an möglichen Handlungen aufzeigt (vgl. Bernasconi/Böing, 2015, 166).

Dies wird zwar so in den Erkenntnissen der vorliegenden Studie nicht als bewährte Vorgehensweise beschrieben, jedoch bestätigen die Befragten, dass die Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag häufig im Ermessen der einzelnen Mitarbeitenden liegt (Natur menschlichen Handelns – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns). Wenn demnach Mitarbeitende die Bewohner:innen als „Behinderte" ohne Handlungs- und Ausdrucksmöglichkeiten sehen, so muss die Förderung von Kommunikation mittels UK und damit einhergehend die Ermöglichung von Selbstbestimmung – vorausgesetzt UK wird als Voraussetzung für Selbstbestimmung anerkannt – nicht als pädagogischer Auftrag verstanden werden (s. Spannungsfeld organisationale Absicherung vs. Aushandlung der konkreten Handlungspraxis).

**Mangelndes Wissen**

Ein Erklärungsweg für diese Unsicherheiten ist, dass es u. a. an dem mangelnden Wissen, wie es bereits die Befragten der vorliegenden Studie festgestellt haben, liegt (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns). Unklar bzw. ambivalent bleibt dbzgl. ebenfalls, dass die befragten Mitarbeitenden trotz des anscheinend präsenten Grundes des fehlenden Wissens die Inanspruchnahme der Fortbildungen zu UK rückläufig einschätzen sowie den Eindruck haben, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik nicht gewünscht ist. Dies führe laut Befragten dazu, dass Mitarbeitende, die nicht wissen, wie und wo und mit wem sie UK im Alltag anwenden können, keinen Zugang dazu finden und sich damit „schwertun" (Natur menschlichen Handelns – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns).

**Doppelte Abhängigkeit**

Erkenntnisse der vorliegenden Studie beschreiben, dass die Bewohner:innen zum Teil neue Kommunikationshilfen ablehnen bzw. bisher verwendete und eingeübte Kommunikationsformen präferieren und die Mitarbeitenden betonen, dass diese Ablehnung anerkannt werden müsse (Grundannahme: Natur des Menschen – Anerkennung von Autonomie im Rahmen von UK). Es ist kritisch zu hinterfragen, ob es in diesen Kontexten tatsächlich um die Anerkennung von eigenständigen Entscheidungen der Bewohner:innen geht oder das Verhalten während der Anbahnung in den Situationen zu sehr von negativen und restriktiven Einstellungen der Mitarbeitenden geprägt war, die keine Motivation oder Zuspruch von Kompetenzen eröffnet haben bzw. tatsächlich „ermutigt" haben, Neues auszuprobieren. Unter Rückgriff auf Trescher (2018) kann dieser Vermutung noch etwas vertiefend nachgegangen werden. „Es zeigt sich also, dass sich pädagogisches Handeln nicht im herrschaftsfreien Raum vollzieht, sondern (...) in machtvolle Diskurse und deren Praxen eingebettet ist" (Trescher, 2018, 60). Für die Adressat:innen – hier die Bewohner:innen im Rahmen der vorliegenden Studie – bedeutet dies eine (sich potenziell gegenseitig verstärkende) doppelte Abhängigkeit. Trescher meint damit, dass Handeln der Pädagog:innen nicht einseitig auf die Adressat:innen – hier Bewohner:innen – wirkt, sondern diese können durch ihre (mehr oder minder) aktive Beteiligung am Geschehen das Handeln der Pädagog:innen – hier Mitarbeitenden – verändern. Trescher verwendet unter Rückbezug auf Liegle (2017, 144) hier die Bezeichnung der Reziprozität. Es bedeutet, dass pädagogisch Handelnde durch diejenigen, auf die ihr Handeln ausgerichtet ist, selbst (in ihrem Selbstverständnis als pädagogisch Handelnde) verändert werden können (vgl. Trescher, 2018, 60). Für die oben genannte Interpretation der Erkenntnisse der vorliegenden Studie könnte dies auch bedeuten, dass die vermeintliche Demotivation der Bewohner:innen, die Einschätzung der Mitarbeitenden, dass keine zusätzlichen Anforderungen oder Veränderungswünsche an Kommunikation bestehen, verfestigt und dadurch eine verzerrte Wahrnehmung entsteht. Fornefeld (2008c)

erklärt ergänzend dazu, dass sich Selbstbestimmung nur im Rahmen einer reziproken – wechselseitigen – Beziehung vollziehen kann. Es geht darum, Erwartungen, Wünsche, Einstellungen oder Forderungen aufeinander abzustimmen und zu koordinieren, um zu einer systematischen Angleichung des Nutzens und Vorteils für beide Seiten zu kommen. Darum ist Selbstbestimmung ohne Fremdbestimmung nicht denkbar, weil die Erwartungen des einen gleichzeitig die Grenzen des Anderen sein können (vgl. Dederich, 2001, 188; Fornefeld, 2008b, 124).

**Organisationsmacht im Kontext von Wohnen**

Es wird bis hierhin deutlich, dass Menschen mit Behinderungen in vielfältigen Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen leben. Zemp (2002) bietet eine Unterteilung verschiedener Mächte an und ermöglicht dadurch einen differenzierten Blick auf unterschiedliche Komponenten, in denen sich Fremdbestimmung und Abhängigkeiten mit Blick auf die Erkenntnisse der vorliegenden Studie aufzeigen und deuten lassen.

Zemp (2002) weist darauf hin, dass Bewohner:innen häufig weniger Ressourcen-, Artikulations-, Wissens-, Positions- oder Organisationsmacht besitzen. Sie schlussfolgert, dass Mitarbeitende multifaktoriell bedingt somit mehr Macht besitzen, um die Bewohner:innen und deren Abhängigkeit auszunutzen (a. o. O., 613). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie sind im Lebenskontext Wohnen mit seinen spezifischen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten zu betrachten. Dass die Bewohner:innen insb. aufgrund ihrer unterschiedlichen Kommunikationsfähigkeiten und der zum Teil rigiden Haltungen der Mitarbeitenden bzgl. UK ein Machtgefälle erleben und somit den Mitarbeitenden deutlich mehr Artikulationsmacht zur Verfügung steht, (a. o. O. 610) wurde in der bisherigen Diskussion merklich deutlich.

Es lässt sich auch feststellen, dass das Leben der Bewohner:innen der vorliegenden Studie insb. von Organisationsmächten bestimmt wird.

Das Leben in besonderen Wohnformen bedeutet weitestgehend (auch heute noch), in zwangsgemeinschaftlicher Unterbringung (s. Kap. 4) zu leben und einem mehr oder weniger großem Ausmaß an Isolation ausgesetzt zu sein. Wegen örtlicher Abgeschiedenheit oder gesellschaftlicher Ausgrenzung ist es für Bewohner:innen solcher Einrichtungen sehr schwer, frei zu wählen, mit welchen Personen sie Kontakt aufbauen und Beziehungen eingehen möchten sowie grundsätzlich Anknüpfungspunkte für den Aufbau von Beziehungen zu finden (vgl. Zemp, 2002, 615). Dbzgl. merken einige der Befragten der vorliegenden Studie kritisch an, dass alternative Kommunikationsmöglichkeiten, im Sinne der UK, noch nicht hinreichend in Bereichen des öffentlichen Lebens etabliert worden sind, sodass die Bewohner:innen der befragten Einrichtungen an einer selbstbestimmten Alltagsführung und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben gehindert werden (Grundannahme Umwelt – Etablierung von UK in die Gesellschaft). Das bedeutet mit Blick auf Zemps Ausführungen, dass die Organisationsmacht die Abhängigkeit von den strukturellen Gegebenheiten des Wohnkontextes vermutlich manifestiert (ebd.). Die Bewohner:innen besonderer Wohnformen, wie jene der vorliegenden Studie, können deshalb nur wenig bis gar keinen Einfluss auf den Aufbau von Beziehungen ausüben. Durch das Leben in sog. Zwangsgemeinschaft und sozialer Ausgrenzung wird folglich der Qualität von sozialen Beziehungen möglicherweise nur eine sekundäre Bedeutung (a. o. O., 614) zugemessen. Auch Trescher (2018) stellt in seinen Überlegungen die besondere Gefahr asymmetrischer Beziehungen besonders im Kontext von Betreuungssettings heraus. Die Ursache dafür, dass Menschen mit Behinderungen im Kontext von besonderen Wohnformen nur sehr eingeschränkten Zugang zu vernetzten und gleichberechtigten Sozialbeziehungen haben, läge daran, dass die betreuenden Mitarbeitenden den Bewohner:innen nicht als „ganze Person" (Trescher, 2018, 28) gegen-

übertreten, sondern primär in der ihnen zugeschriebenen Rolle als „Repräsentant:innen einer übergeordneten institutionellen Ordnung" (Trescher, 2018, 83). Laut Trescher beeinflusst diese Rolle, die wiederum individuell geprägt sein kann (z. B. Berufsidentität, pädagogischer Auftrag), die Beziehungsgestaltung zwischen den Bewohner:innen und Mitarbeitenden aber auch jene zwischen Bewohner:innen und Dritten (z. B. Fremden) (vgl. Trescher, 2018, 83). Greving et al. (2011) erklären dbzgl., dass die Wurzeln dieser Problematik in der geschichtlichen Entwicklung der totalen Institution liegen. Das Verhältnis zwischen pädagogischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen war unter den Bedingungen der totalen Institution zahlreichen Widersprüchen ausgesetzt. Dem Bedürfnis nach echten, vertrauensvollen Beziehungen stand der Tatsache gegenüber, dass die Bewohner:innen bspw. keinen Einfluss auf die Wahl ihrer Bezugspersonen hatten (a. o. O., 59).
Unter organisationskultureller Perspektive muss hier kritisch gefragt werden, wie das Beziehungsverständnis zwischen pädagogischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen im Wohnkontext kulturell gewachsen ist. Mit Blick auf die hohe Wirkmacht von latent wirkenden Basisannahmen der Mitarbeitenden ist zu klären, welche Annahmen, in Bezug auf das Beziehungsverständnis, Dialog und Kommunikation, sich im Kern der Organisationskultur manifestiert haben und durch das geschichtliche „Geworden-Sein" im pädagogischen Alltag in der Einrichtung zum Teil noch heute handlungsleitend sind (s. Spannungsfeld organisationale Absicherung vs. Aushandlung der konkreten Handlungspraxis). Die widersprüchlichen Annahmen, die sich in der vorliegenden Studie zeigen, können ein Hinweis darauf sein, dass diese Aspekte von Beziehungsgestaltung noch nicht hinreichend bzw. nachhaltig reflektiert wurden.

**Fluktuation der Mitarbeitenden**
Im Kontext der oben beschriebenen Vertrautheit, die als notwendiger Faktor für eine gelingende Kommunikation in der Lebensqualitätsstudie von Seifert et al. (2008) aufgeführt wurde, untermauern die Ausführungen von Greving et al. (2011) hingegen die Bedenken der befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie bzgl. der Abhängigkeit von „eingehörten" und vertrauten Mitarbeitenden unter den Rahmenbedingungen von Betreuungssettings in Wohnkontexten. Während ein Teil der Befragten die Abhängigkeit der Bewohner:innen von den Mitarbeitenden durchaus bewusst ist und sie diese kritisch reflektieren, wird von einer:einem Befragte:n die Abhängigkeit von einem Mitarbeitenden, der „eingehört" und sehr vertraut in den individuellen Kommunikationsmöglichkeiten der Bewohner:innen ist, als selbstverständlicher Teil des Alltags in Wohnkontexten gesehen und positiv bewertet, da der:die Bewohner:in schließlich nur von einer Person abhängig sei bei einem Eins-zu-eins-Kontakt (Grundannahme: Natur sozialer Beziehung – Bewohner:innen ist abhängig von Mitarbeitenden). Ein weiteres strukturelles und organisationales Problem, das die Organisationsmacht der Mitarbeitenden verdeutlicht, ist die relativ hohe Fluktuation der Mitarbeitenden. Greving et al. (2011) weisen darauf hin, dass die Fluktuation mit Trennung und Abschied von vertrauten Personen zu den alltäglichen enttäuschenden Erfahrungen gehört, was auf Dauer Misstrauen, Skepsis und ein Gefühl des völligen Ausgeliefertseins an die Mitarbeitenden produziert (a. o. O., 59). Die Fluktuation der Mitarbeitenden wird hingegen in der vorliegenden Studie positiv so interpretiert, dass sie den Bewohner:innen mit individuellen Kommunikationswegen dadurch stetig den Kontakt zu neuen Kommunikationspartner:innen eröffnet (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – Fortbildungen zur Integration von UK-Wissen im Alltag). Dass dies aber Potenzial für Kommunikationsabbrüche und frustrierende Erfahrungen aufgrund von Unwissen der stetig wechselnden Mitarbeitenden haben kann, benennt die befragte Person hier nicht.

Auch hier werden also widersprüchliche Auffassungen der Befragten deutlich, die sich stets um die Komponenten von der Ermöglichung von Selbstbestimmung sowie Momenten von Fremdbestimmung drehen.
Doch was braucht es, damit Bewohner:innen, trotz ungünstiger struktureller Rahmenbedingungen, mittels UK Selbstbestimmung erleben können? Was braucht es, damit Mitarbeitende eine UK-förderliche Haltung mit all ihren erhobenen Facetten im Rahmen einer reziproken Beziehung mit den Bewohner:innen gestalten können? Auf diese Frage können u. a. auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie erste Impulse geben.

**Gemeinsame Erfahrungsräume**
Die befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie betonen, dass es vor allem die Gestaltung von gemeinsamen Erfahrungsräumen zwischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen für gelingende Lernprozesse braucht, um eine UK-förderliche Haltung umsetzen zu können. Die eigene Bereitschaft, sich diesen Prozessen zu öffnen, wird von einem Teil der Befragten als wichtige Komponente dafür benannt. Dass die Mitarbeitenden bereit sein müssen, sich eigenständig zu motivieren, sich Fachwissen und Kompetenzen im Feld der UK anzueignen, um die Erfahrungs- und Lernräume gestalten zu können, wird von vielen der Befragten benannt (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernen und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden). Das folgende Zitat der vorliegenden Studie verdeutlich dies beispielhaft:

> „Unterstützte Kommunikation heißt ja nicht unbedingt nur Förderung. Unterstützte Kommunikation ist echt eine Haltung. Unterstützte Kommunikation ist nicht: Ich fördere ihn in der Sprache, sondern ich locke ihn. Ich locke ihn dazu, mit mir in den Dialog zu gehen. Ich locke ihn dazu, Dinge zu verstehen. Und schon hat das einen ganz anderen Aspekt, als wenn man immer über Förderung spricht. Und auch eine andere Motivation (...)“ (X18, Abs. 132).

Offenheit und Bereitschaft, sich auf solche Prozesse einzulassen, werden von einem Teil der Befragten hingegen auch von den Bewohner:innen erwartet und als Voraussetzung für das Gelingen solcher Lernprozesse benannt (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernen und Lernfähigkeit der Bewohner:innen aus Sicht der Mitarbeitenden).
Verglichen werden kann dies mit den Ausführungen von Heijkoop (2014), der diese Wechselwirkung in der Beziehungsgestaltung (im Kontext von herausforderndem Verhalten) zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden als sichere und unsichere Abhängigkeit beschreibt. Diese Erklärung kann hier im Kontext von UK auch greifen, da schon an vielen Stellen in der vorliegenden Diskussion verdeutlicht wurde, dass durch fehlende Kommunikationsmöglichkeiten auch sog. herausforderndes Verhalten resultieren kann (s. Spannungsfeld Individualität vs. Standardisierung). Unsicher ist die Abhängigkeit, wenn die Suche nach Halt oder Unterstützung durch betreuende Mitarbeitende verhindert, dass der der:die Bewohner:in sich selbst etwas zutraut. Dies kann zum Absprechen der kommunikativen Kompetenzen von Bewohner:innen führen, wie oben ausführlich diskutiert. In einer schützenden Abhängigkeit wird einerseits geholfen, andererseits wird auch die Mitwirkung – in der vorliegenden Studie kann damit die Offenheit und Bereitschaft für gemeinsamen Lerngelegenheiten und Erfahrungsräumen gemeint sein – erwartet. Ein Mensch mit Behinderung, der sich in einer sicheren Abhängigkeit von seinem pädagogischen Mitarbeitenden befindet, verwendet diese Beziehung als Grundlage, um diese als haltgebende Rückzugsmöglichkeit und gleichsam als Ausgangspunkt für Neues zu nutzen. Die Bewegungsräume der Bewohner:innen können laut Heijkoop (2014), je sicherer die Lebensumstände sind, immer größer werden (a. o.O, 46). Dies bestätigt wiederum Erfahrungen der Befragten der vorliegenden Studie. Werden den Bewohner:innen solche Lern- und Erfahrungsräume, in denen

alternative Kommunikationswege gelernt und erprobt werden können, eröffnet, so beschreiben die Befragten der vorliegenden Studie, dass die Bewohner:innen zum einen als interessiert und motiviert wahrgenommen werden, diese Angebote zu nutzen, und zum anderen beobachten sie eine Steigerung der Selbstwirksamkeit. Weiter noch, die Befragten stellen durch diese Prozesse bisher verborgene kognitive Potenziale der Bewohner:innen fest. Erst wenn sich die Bewohner:innen selbstwirksam erleben, sind sie offen für weitere Erfahrungsräume und bereit, sich auf angebotene Lerngelegenheiten/-möglichkeiten einzulassen (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernbereitschaft der Bewohner:innen aus Sicht der Mitarbeitenden).
Widerspiegelungen bzw. bestätigende Erkenntnisse zu diesen Beobachtungen lassen sich auch in der Zufriedenheitsstudie von Seifert et al. (2008) erkennen. Die Forscher:innen konnten aufzeigen, dass die Bewohner:innen ihr Bedürfnis nach Kommunikation auch durch ihre positive Reaktion auf Ansprache oder Zuwendung der pädagogischen Mitarbeitenden, auch wenn sie von sich aus wenig erkennbare oder ausdauernde Initiative zur Kommunikation zeigen, gezeigt haben. Die Erfahrung, dass das Interesse am Dialog häufig erst bei intensiver Zuwendung erkennbar wird, zeigt, dass die Körperhaltung sowie introvertiertes und zurückhaltendes Verhalten von Bewohner:innen keine eindeutigen Aussagen über ihre kommunikativen Bedürfnisse (s. Kap. 3.5.1), wie sich aus der vorliegenden Studie ableiten lässt auch nicht über ihre kognitiven Potenziale und Lernfähigkeit, zulässt. Der möglicherweise entstehende Eindruck eines geringen und nicht vorhandenen Interesses an Kommunikation kann zur Folge haben, dass kommunikative Angebote ausbleiben und laut vorliegender Studie Lern- und Erfahrungsräume nicht aktiv gestaltet bzw. überhaupt angenommen werden können. Das hätte die negative Konsequenz, dass die Bewohner:innen zunehmend in Isolation und eine häufig passiven Rolle geraten und verharren würden (a. o. O., 200 f.).
Dass die Befragten die Gestaltung gemeinsamer Erfahrungsräume sowie die Bereitschaft an solchen Prozessen mitzuwirken von sowohl Bewohner:innen als auch von den Mitarbeitenden erwarten, lässt die positive Interpretation zu, dass hier von einem gemeinsamen Auftrag ausgegangen wird, den es miteinander zu gestalten gilt (s. Spannungsfeld organisationale Absicherung vs. Aushandlung der konkreten Handlungspraxis).

**Bedarfe der Mitarbeitenden**
Mitarbeitende brauchen laut Aussagen der Befragten hingegen die Freiheit, sich zunächst Teilbereiche der UK aneignen und nach eigenem Ermessen entscheiden zu können, welche der Methoden sie im Alltag als relevant erachten (Grundannahme: Natur des Menschen – Motivierende Lernbedingungen für Mitarbeitende). Daraus kann geschlussfolgert werden, dass Mitarbeitende – genau wie Bewohner:innen – auf selbstwirksame Erfahrungen und Selbstbestimmung angewiesen sind, um sich solchen Lern- und Erfahrungsräumen öffnen und gestalten zu können. Trescher (2018) unterstützt diese Annahme, indem er erläutert, dass Voraussetzung für ein stärkeres Einbeziehen der Mitarbeitenden ist, diese ebenfalls als Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Vorlieben, Interessen und Charakteren anzuerkennen. Er betont, dass Mitarbeitende als Personen verstanden werden müssen, die den Bewohner:innen neben ihrer spezifischen Rolle auch diffus begegnen und keine austauschbaren „Arbeitsmaschinen" (Trescher, 2018) sind, die ihre Arbeit immer auf dieselbe Art und Weise verrichten (a. o. O., 290).

**Hohe Arbeitsbelastung**
Was ein differenzierter Blick in entsprechende Basisannahmen der Mitarbeitenden zudem erkennen lässt ist, dass ein vielfach benannter Wirkfaktor, der das Zulassen solcher Erfahrungsräume hemmt, die hohe (Arbeits-)Belastung, die die Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag erleben,

darstellt. Wie bereits benannt sorgen ungünstige Rahmenbedingungen sowie die Summe der alltäglichen Anforderungen an die Mitarbeitenden dafür, dass sich die befragten Mitarbeitenden häufig überfordert fühlen. Daraus resultiert, dass sich die Befragten nur gehemmt auf neue Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten in Bezug auf UK einlassen können und diese wenig aktiv oder sogar partizipativ mit den Bewohner:innen gemeinsam gestalten (Grundannahme: Natur des Menschen – Lernen und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden, Natur des Menschen – UK-Desinteresse; Natur menschlichen Handelns – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns). An dieser Stelle sei mit Seifert (2010) erläuternd zu den vorliegenden Erkenntnissen betont, dass diese Gegebenheiten häufig die Ursache für bspw. eine zu enge Wahrnehmungsfähigkeit und Bereitschaft, Kommunikationsimpulse der Bewohner:innen situationsbezogen zu deuten, sind. Kommunikative Verhaltensweisen (z. B. Schreien als sog. herausforderndes Verhalten) werden dann häufig fehlinterpretiert und als zu beseitigenden Störfaktor von den Mitarbeitenden bewertet (vgl. Seifert et al., 2008, 57 f., 201). Eine detailliertere Auseinandersetzung mit den Auswirkungen und Umgangsweisen der Mitarbeitenden mit diesen Belastungen sowie ihren Einfluss auf den Umgang mit den Bewohner:innen im Kontext von Kommunikation erfolgt im Rahmen der Diskussion des Spannungsfeldes persönliche Abwehr vs. fachliche Gründe.

Es kann im Rahmen des Spannungsfeldes Selbstständigkeit vs. Fremdbestimmung resümiert werden, dass dieses per se im Kontext von pädagogischem Handeln nach Trescher (2018) sowie Bernasconi und Böing (2015) zu identifizieren ist. Es ist als unauflösbaren und widersprüchlichen Bestandteil jedweden pädagogischen Handelns zu begreifen. Trescher (2018) führt die bereits genannte Schlussfolgerung von Fornefeld, dass „Selbstbestimmung nicht ohne Fremdbestimmung denkbar ist" (Fornefeld, 2008b, 124), fort und konkretisiert, dass eine ganz grundsätzliche Ambivalenz pädagogischen Handelns in der Verortung des Handelns zwischen Autonomie – hier Ermöglichung von Selbstbestimmung durch Kommunikation – und dem handlungspraktischen Ausüben von Zwang – hier Fremdbestimmung mit Blick auf kommunikative Abhängigkeitsverhältnisse – liegt (vgl. Trescher, 2018, 59). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie haben aufgezeigt, dass die Alltagswirklichkeiten von den Bewohner:innen in Bezug auf ihre Kommunikation sehr verschieden sind. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen die Schlussfolgerung zu, dass es entweder kein gemeinsames Verständnis eines pädagogischen Auftrags zur Anwendung von UK gibt und falls doch, dass dieser Auftrag diffus und sich im pädagogischen Handeln widersprüchlich zeigt (s. Spannungsfeld organisationale Absicherung vs. Aushandlung der konkreten Handlungspraxis). Es gibt positive Beispiele, die die genannten Dimensionen von Selbstbestimmung und Teilhabe mittels UK auf der Haltungs- und Handlungsebene realisieren, aber auch solche, die dem fachlichen Anspruch der UK nur unzureichend genügen. Die Herausforderung für Mitarbeitende ist unbestritten. Es werden vielfältigste Kompetenzen in Bezug auf eine gelingende Kommunikation gefordert.
Es wird deutlich, dass neben einem hohen Maß an Kommunikationskompetenz der Mitarbeitenden, insb. ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit, vorhanden sein sollte, um die verschiedenen Machteinflüsse im Kontext des Spannungsfeldes von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung zu erkennen und aufzulösen. Schon Rothmayr (2008) und Kristen (2005) haben bereits im Kontext von UK deutlich gemacht, dass die Bereitschaft zu einer kritischen Reflexion des eigenen Verhaltens, der Wahrnehmung, der Beurteilung von (kommunikativen) Verhaltensweisen sowie deren Entstehungszusammenhänge der pädagogischen Mitarbeitenden, unabdingbar sind. Sie fordern in ihren Ausführungen die Diskussion und Offenlegung der eigenen Wertmaßstäbe und Menschenbild(-annahmen) und der daraus resultierenden pädagogischen Denk- und

Vorgehensweise (vgl. Kristen, 2005, 53; Rothmayr, 2008, 228; ANUK, 2010, 08.018.004; s. Kap. 3.5).
Dieses immer wieder zu reflektieren und damit für alle Beteiligten bewusst und sichtbar zu machen ist eine Herausforderung, die sicherlich durch implementierte Reflexionsmöglichkeiten, wie z. B. Supervision, kollegiale Beratung, leichter zu realisieren wäre (vgl. Ortland, 2016, 119). Hier lässt sich kritisch die organisationskulturelle Verankerung von UK hinterfragen, da im Rahmen der vorliegenden Studie keine Erkenntnisse auf den Ebenen der Organisationskultur erhoben werden konnten, die Hinweise auf strukturell verankerte Reflexionsformen zu UK sichtbar werden ließen.

### 10.1.3 Spannungsfeld persönliche Abwehr vs. fachlich begründete Ursachen

**Zwei-Ebenen-Zusammenhang: UK braucht Zeit**
- Wahrheit und Zeit: S – UK braucht Zeit
- Natur menschlichen Handelns: S – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK
- Natur sozialer Beziehungen: H – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden
- Natur sozialer Beziehungen: H – Bewohner:in unabhängig vom Mitarbeitenden machen
- Natur menschlichen Handelns: H – UK-förderliche Haltung
- *Wahrheit und Zeit: H – UK-förderliche Haltung*
- *Wahrheit und Zeit: S – UK ist Leitungsthema*
- *Wahrheit und Zeit: H – Diskurs zu UK-förderlichen Investitionen*

**Zwei-Ebenen-Zusammenhang: Hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden**
- Natur menschlichen Handelns: H – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns
- Wahrheit und Zeit: S – Relevanz und Strukturen von UK verändern sich
- Natur menschlichen Handelns: S – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK
- *Natur des Menschen: H – UK-Desinteresse*
- *Natur sozialer Beziehungen: H – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden*
- *Wahrheit und Zeit: H – Diskurs zu UK-förderlichen Investitionen*

**Zusätzlich hinzugenommene Basisannahmen:**
- Natur des Menschen – motivierende Lernbedingungen der Mitarbeitenden
- Natur menschlichen Handelns – Fortbildungen zur Integration von UK-Wissen im Alltag
- Umwelt: Umwelt als Auslöser für interne Veränderung
- Umwelt: Auswirkungen der Veränderungen in der Umwelt unsicher

Die Diskussion der vergangenen Spannungsfelder hat verdeutlicht, dass es einerseits vielfältige Hinweise auf UK-förderliche Annahmen der Mitarbeitenden gibt. Andererseits lassen sich insb. bzgl. des pädagogischen Handelns Annahmen der Befragten identifizieren, die nur teilweise Abhängigkeiten und daraus resultierende Machtverhältnisse zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden auch kritisch reflektieren.
Insb. Letztgenanntes wird laut Aussagen der Befragten durch eine zu stark erlebte Arbeitsbelastung potenziert. Dies steht einer gelingenden und umfassenden Umsetzung von UK, die mitunter diese Machtverhältnisse kritisch reflektiert, häufig im Weg. Weiter noch, durch die vorangegangene Diskussion in den anderen Spannungsfeldern sowie den theoretischen Ausführungen zu einer gelingenden Umsetzung von UK wurden hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden im Kontakt mit den Bewohner:innen deutlich, die auf den Ebenen der Haltung, des Erwerbs von Wissen sowie der Umsetzungskompetenzen im Pädagogischen notwendig scheinen (s. Kap. 3).

**Erlebte Diskrepanz**

Durch das erhöhte Arbeitsaufkommen und dem daraus resultierenden Druck und Stresserleben, benennen die Befragten der vorliegenden Studie eine erlebte Diskrepanz zwischen den eigenen Ansprüchen bzgl. einer gelingenden Umsetzung von UK sowie jene der Einrichtung, in der sie tätig sind, und ihrer eigenen tatsächlich erlebten Arbeitsrealität, deren Bedingungen häufig einer Umsetzung von UK im Weg steht. Eine augenscheinliche Umgangsform für diese Diskrepanz ist die Externalisierung von Gründen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Befragten zuvorderst im Außen (fachlich, strukturell) bedingte Gründe aufführen, die den Nicht-Einsatz von UK begründen und damit zu legitimieren versuchen.

In der Diskussion des folgenden Spannungsfeldes wird daher der Fokus zunächst auf die von den Befragten benannten, teils fachlich und strukturell bedingten, Ursachen für einen Nicht-Einsatz von UK und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Bewohner:innen gelegt. Weiterführend werden dahinterliegende Erklärungsmodelle sowie Verstehenszugänge für die Externalisierung von Gründen sowie für die Entstehung und Manifestierung von rigiden Einstellungen – Basisannahmen – zu UK eröffnet.

**Faktor Zeit**

Verschiedene Annahmen der Befragten verdeutlichen, dass der Faktor Zeit eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung von UK einnimmt. Dass in der Kommunikation mit Menschen, die auf alternative Kommunikationshilfsmittel angewiesen sind, sowie bei der gesamten Gesprächsführung bzw. dem Ablauf einer Unterhaltung der Faktor Zeit ein entscheidender Gelingensfaktor ist, wurde vielfältig in den theoretischen Ausführungen (s. Kap. 3.5) herausgestellt. So lassen sich Widerspiegelungen dazu auch in den erhobenen Annahmen in der vorliegenden Studie erkennen. Der Großteil der Befragten ist der Meinung, dass es vor allem Zeit und Geduld für andauernde Verstehens- und Interpretationsprozesse in der direkten Kommunikation mit den Bewohner:innen braucht. Weiter noch benennen sie folgende Komponenten, die das Mehr an benötigter Zeit konkretisieren: methodische Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung der Kommunikationsangebote (z. B. Materialerstellung) und Ansteuerung sowie Formulierung der Bewohner:innen von Aussagen mittels Kommunikationshilfen. Insb. bei Letztgenannten betont ein Teil der Befragten, dass Aussagen nicht vorweg interpretiert werden dürfen, sondern abgewartet werden muss, bis die Bewohner:innen ihre Aussagen eigenständig beendet haben (Grundannahmen: Natur soziale Beziehung – Bewohner:in unabhängig machen; Wahrheit und Zeit – UK braucht Zeit; Natur menschlichen Handelns – UK-förderliche Haltung der Mitarbeitenden).

Im Rahmen der Dokumentenanalyse ließen sich auf der Ebene der Normen und Standards bestätigende Aussagen zum Faktor Zeit im Kontext von UK erheben. In dem vorliegenden UK-Konzept wird die Notwendigkeit von genügend zeitlichen Ressourcen als bedeutungstragender Faktor sowohl in der methodischen Umsetzung als auch in der direkten Kommunikation mit den Bewohner:innen benannt. Weiter noch, in einem der analysierten Leitbilder wird ausreichend Zeit als Voraussetzung für gelingende Verstehensprozesse zwischen den Mitarbeitenden und den Bewohner:innen benannt (Normen und Standards: Dokument Leitbild, UK-Konzept – strukturelle Verankerung).

Die Befragten der vorliegenden Studie machen darauf aufmerksam, dass einer Umsetzung von UK vor allem da Grenzen gesetzt sind, wo personelle und zeitliche Ressourcen nicht im ausreichenden Maß im pädagogischen Alltag zur Verfügung stehen. In einem eh schon eng getakteten pädagogischen Alltag sind sie dazu angehalten, sich eigenständig Zeit für die Umsetzung von UK einzuräumen. So betont eine:r der Befragten: „UK macht nochmal was oben drauf“ (X13,

Abs. 37) (Grundannahmen: Natur menschlichen Handelns – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK; Wahrheit und Zeit – UK braucht Zeit).
Diese erlebte Überforderung durch zeitliche Engpässe bestätigen einschlägige Fachdiskurse, praktische Erfahrungen sowie Forschungserkenntnisse zur Implementierung und Umsetzung von UK in Wohneinrichtungen (u. a. Lage, 2006; Lage, 2019b; Aßmann, 2014; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019). Auch die Kölner Lebensqualitätsstudie von Seifert et al. (2008) bekräftigt, dass laut ihren Forschungsergebnissen im pädagogischen Wohngruppenalltag kaum Zeit für die Beachtung und noch viel weniger für die Förderung von kommunikativen Kompetenzen der Bewohner:innen vorhanden ist (a. o. O., 200).
Anhand des Faktors Zeit wird hier merklich die erlebte Diskrepanz zwischen den persönlichen Ansprüchen der Befragten, den Ansprüchen von den einrichtungsinternen Konzeptionen und den erlebten Grenzen im Arbeitsalltag bzgl. einer gelingenden Umsetzung von UK deutlich. Seifert et al. (2008) bestätigen eine oftmals grundsätzlich stark erlebte Diskrepanz zwischen dem pädagogischen Anspruch und der Realität. Ursachen für dieses Erleben können in unzureichenden Rahmenbedingungen (z. B. Wohnkontext), in individuellen Einstellungen und Haltungen gegenüber dem Personenkreis oder in mangelnder Kompetenz (z. B bzgl. UK) bei speziellen fachlichen Herausforderungen begründet sein (a. o. O., 338).

**Aushalten von Ambivalenzen**
Trescher (2018) benennt diese Diskrepanz als Ambivalenz, in denen sich Praxen der Fürsorge ständig bewegen. Pädagogisches Handeln muss stetig zwischen eigenen Werten und Emotionen und den von außen vorgegebenen Rahmenbedingungen ausgehandelt, stetig neu bewertet sowie ausgerichtet werden. Mitarbeitende sind infolgedessen jederzeit der Herausforderung ausgesetzt, Entscheidungen zu treffen, wie die einzelnen Bewohner:innen jeweils situativ zu adressieren sind, um nicht erneut zu einer Reproduktion von Abhängigkeit beizutragen (a. o. O. 154). Für die Erkenntnisse der vorliegenden Studie kann hier schon vorsichtig interpretiert werden, dass es immer ambivalente Aussagen, insb. bei einer erlebten Überlastung, zu den Gründen eines Nicht-Einsatzes von UK geben wird. Folglich sind mit unterschiedlichen Umgangsweisen der Mitarbeitenden zu rechnen und Kompetenzen gefragt, mit deren Hilfe die beschriebenen Herausforderungen bewältigt werden können, ohne dass sich Mitarbeitende daran aufreiben und demzufolge noch mehr Belastung erleben.
Allein das Aushalten dieser Diskrepanz lässt vermuten, dass im Rahmen der vorliegenden Studie die Mitarbeitenden eine hohe Belastung zu den per se schon ungünstigen Rahmenbedingungen erleben. Im Sinne einer negativen Interpretation der vorliegenden Ergebnisse kann bereits an dieser Stelle vermutet werden, dass allein der Ressourcenmangel ausreichend Grund für den Nicht-Einsatz von UK sein kann. Es ist dadurch bestätigend zu vermuten, dass die Mitarbeitenden gar nicht erst in das Erleben kommen, dass der Einsatz von UK langfristig wieder Zeit freisetzen könnte (s. Spannungsfeld Individualität vs. Standardisierung). Dies wird durch die Annahme der Befragten bestätigt, dass der Gewinn von UK zum Teil noch nicht anerkannt sei. Dies wird deutlich, da UK-relevanten und zeitintensiven Investitionen (wie z. B. Übersetzung in Leichte Sprache) häufig noch kein großer Nutzen zugemessen wird und sie daher nicht im Alltag umgesetzt werden. Die Befragten erklären, dass UK als zusätzliche Arbeit anstatt Erleichterung in der Kommunikation mit den Bewohner:innen angesehen wird. Durch die erlebte Überforderung drohen die Mitarbeitenden sich der Lernbereitschaft, z. B. hins. UK, zu verschließen. Weiter noch, manche Einstellungsmuster, wie bspw. „Können wir tun, aber das alte funktioniert viel schneller", beherrschen noch den pädagogischen Alltag (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK braucht Zeit). Gleichzeitig betonen die Befragten, dass das Erleben von erfolgrei-

chen UK-Einsätzen solche Einstellungen auflösen könnten (Grundannahme: Natur des Menschen – motivierende Lernbedingungen der Mitarbeitenden).

**Faktor personelle Rahmenbedingungen**

Grenzen der Umsetzung von UK liegen laut den Befragten auch im Zusammenhang mit den personellen Rahmenbedingungen von Wohngruppen. Der Wechsel von Mitarbeitenden im Schichtdienst der Wohngruppe, Abwesenheit durch Fortbildungen, die hohe Fluktuation und das Ausbleiben von Personalaufstockung führen dazu, dass sehr wenig Zeit, aber auch zu wenig gleichbleibendes Personal für die Umsetzung von UK bleibt. Die Konsequenz laut Befragten ist, dass die Bewohner:innen Kommunikationsabbrüche erleben, da aufgrund der desolaten Personalsituation keine Mitarbeitenden vorhanden sind, die die individuellen Ausdrucksformen der einzelnen Bewohner:innen dauerhaft erlernen können (Grundannahmen: Natur menschlichen Handelns – Fortbildungen zur Integration von UK-Wissen im Alltag; Natur menschlichen Handelns – erlebte Grenzen in der Umsetzung UK).

Widerspiegelungen zu diesen Erkenntnissen ließen sich bereits in Fachdiskursen zu hemmenden Faktoren bzgl. einer umfassenden Implementierung von UK in den theoretischen Ausführungen dieser Arbeit aufzeigen (s. Kap. 5.1; u. a. vgl. Lage, 2006, 221; Fischer, 2010, 10.031.001). Auch die Erkenntnisse der Lebensqualitätsstudie von Seifert et al. (2008) zeigen, dass zwei Drittel der Befragten die Personalsituation als unzureichend einschätzen. Selbst bei Gruppengrößen, die den fachlichen Standards entsprechen, sind Dienstschichten, die von den Mitarbeitenden alleinig zu bewerkstelligen sind, von Seiten der Befragten äußerst unbefriedigend und belastend. Eine permanente Personalknappheit hat zwangsläufig negative Auswirkungen auf die Gestaltung des Gruppenalltags laut den Forscher:innen. Die meisten Tätigkeiten können nur routinemäßig und nicht individuumszentriert ausgeführt werden (a. o. O., 308). Dazu begründen Seifert et al. die erlebte steigende Belastung damit, dass im Zusammenhang mit der oftmals hohen Fluktuation sich kein Zusammenhalt im Team bilden kann. Kräftezehrende Auseinandersetzungen statt Kooperation prägen dann den Arbeitsalltag (a. o. O., 311). Dies kann einen Belastungsfaktor darstellen, der hinzukommt.

Für die Erkenntnisse der vorliegenden Studie könnte diese Erkenntnis ggf. eine Erklärung dafür sein, warum sich das Wissen bzgl. individueller Ausdrucksformen der Bewohner:innen so schwerfällig im Team verbreiten lässt. Bewohner:innen erleben aufgrund dessen vermehrt Kommunikationsabbrüche. Mitarbeitende, die fest im Team angestellt sind, müssen konsequenterweise immer wieder neue Kolleg:innen einarbeiten oder in individuelle Ausdrucksformen einarbeiten. Insgesamt wird wiederholt der augenscheinliche Mehraufwand bzgl. einer nachhaltigen Umsetzung von UK im pädagogischen Handeln deutlich.

**Unzufriedenheit**

Die Forscher:innen der Lebensqualitätsstudie führen weiter aus, dass solche Erfahrungen die Lebensqualität der Bewohner:innen und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gleichermaßen beeinträchtigen (vgl. Seifert et al., 2008, 308). Weiter noch, aus der erlebten Diskrepanz der befragten Mitarbeitenden resultiert Unzufriedenheit, die auf Dauer eine vormals hohe Motivation auslöschen kann (a. o. O., 310). Die Konsequenz ist, dass das Belastungserleben steigt und eine der befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie beklagt, dass UK dann „erstmal runterfällt" (X18, Abs. 118, 114). Bestätigend lässt sich zu den erhobenen Annahmen auch auf den Ebenen der Normen und Standards der erhobenen Organisationskultur Erkenntnisse finden, die bestätigen, dass bei zu hoher Belastung der Stellenwert von UK sinkt (Normen und Standards: Stellenwert).

**Heterogenität der Bedarfe der Bewohner:innen**
Dazukommend erleben die Befragten der vorliegenden Studie, dass die individuellen Unterstützungsbedarfe der Bewohner:innen umfassender geworden seien und somit auch die Diversität der individuellen Ausdrucksformen der Bewohner:innen. Diesen individuellen Bedarfen im Rahmen von passgenauen pädagogischen Angeboten im Wohngruppenalltag einerseits und den damit verbundenen bürokratischen Mehraufwand (z. B. Aufbereitung der Teilhabeplanung) andererseits abzudecken, erleben die Befragten der vorliegenden Studie als zusätzliche Herausforderung (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – erlebte Grenzen in der Umsetzung von UK). Trescher (2018) erläutert in diesem Zusammenhang, dass sich Mitarbeitende häufig als äußerst beschäftigt, gestresst und unter permanentem Zeit- und Handlungsdruck erleben, welches eine umfassend individuelle Beschäftigung mit den Bewohner:innen teilweise verhindert (a. o. O., 148). Das Problem dabei ist, dass sich die Mitarbeitenden auf Dauer von ihrer Tätigkeit entfremden, wenn sie zu viel ihres pädagogischen Handelns aufgeben und immer mehr Verwaltungstätigkeiten übernehmen müssen (a. o. O., 149 f.).
Seifert et al. (2008) haben in ihrer Lebensqualitätsstudie bestätigend erforscht, dass homogene Gruppenstrukturen mit einem erheblichen Anteil von Bewohner:innen mit hohem Unterstützungsbedarf sich auf alle Beteiligten ungünstig auswirken. Die Studie ergab einerseits, dass die Interaktions- und Kommunikationsstrukturen einseitig auf die Mitarbeitenden bezogen sind (a. o. O., 335). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie konkretisieren in Bezug auf die Kommunikation mit UK, dass die Kommunikation zwischen Bewohner:innen und Dritten zum Teil in Gänze von den begleitenden Mitarbeitenden übernommen wird, Aussagen der Bewohner:innen zu schnell und damit häufig verfälscht interpretiert werden (Grundannahme: Natur sozialer Beziehung – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden). Andererseits erhoben Seifert et al. (2008) im Kontext der Lebensqualitätsstudie, dass der hohe Zeitaufwand für pflegerische Tätigkeiten keinen Freiraum für andere zweckbezogene Tätigkeiten zulässt (ebd.). Diese Erkenntnisse bestätigen zunächst die erlebte Belastung, u. a. auch durch die als komplex wahrgenommenen Bedarfe der Bewohner:innen. Obwohl der pflegerische Aspekt nicht explizit von den Befragten der vorliegenden Studie benannt wurde, kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der Diversität an Beeinträchtigungen, die in den befragten Wohneinrichtungen der vorliegenden Studie zu verzeichnen (s. Kap. 8.3.1) waren, dieser durchaus auch eine Rolle bei der erlebten Belastung der Befragten in der vorliegenden Studie im pädagogischen Wohngruppenalltag spielen kann sowie als Verstärker, der einer Umsetzung von UK im Weg steht.

**Anforderungen von Einrichtung und Leistungsträger**
Erkenntnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass die Summe bzw. die von den befragten Mitarbeitenden benannte „Verdichtung" (X10, Abs. 63) an erlebten Anforderungen (insb. im Umgang mit Ressourcenmangel) durch übergreifende Ansprüche von der jeweiligen Einrichtung sowie dem Kostenträger potenziert werden und als zusätzliche Belastung und Herausforderung „von außen" – sprich als externalisierte Begründung für den fehlenden Einsatz von UK – empfunden werden. Die Befragten der vorliegenden Studie sagen, „die Fülle dessen, was einzelne Mitarbeitende zu erfüllen haben, um den Kostenträger zu befriedigen (...), ist schon enorm" (X17, Abs. 72). Die befragten Mitarbeitenden beschreiben insb. die Anforderungen bspw. durch die UN-BRK oder das BTHG und den damit verbundenen organisationalen Umstrukturierungsprozess in der Einrichtung als überfordernd und belastend (Grundannahmen: Umwelt – Umwelt als Auslöser für interne Veränderung; Wahrheit und Zeit – Relevanz und Strukturen verändern sich).

Diese erlebten Anforderungen „von außen" lassen sich nicht nur in den befragten Einrichtungen erkennen, sondern spiegeln sich in den Fachdiskursen der EGH wider (s. Kap. 4). Einrichtungen der EGH befinden sich seit geraumer Zeit in organisationalen Umstrukturierungsprozessen durch die UN-BRK sowie den nun jahrelang andauernden Reformprozess des BTHG und werden es zukünftig bleiben. Die Umsetzung in die Praxis wird zeigen, inwieweit sich die Behindertenhilfe unter den Leitprinzipien der Selbstbestimmung und Teilhabe erneuert (vgl. Richter, 2022, 3). Jüngst im letzten Reformationsschritt werden auch die Leistungserbringer sukzessive vermehrt in den Fortschreibungsprozess von Leistungen der EGH involviert. Ansprüche wie Personzentrierung und Partizipation von leistungsberechtigten Personen sind Leitgedanken, die mehr denn je im Mittelpunkt von Teilhabeleistungen der EGH stehen. Sie fordern die Leistungserbringer und somit auch die Mitarbeitenden im pädagogischen Dienst auf, mit den Bewohner:innen ihre Wünsche und Vorstellungen partizipativ für die Zukunft zu erarbeiten (s. Kap. 4). Es ist daher auch kritisch zu hinterfragen, ob der oben genannte Anstieg an individuellen Hilfebedarfen sowie Ausdrucksformen der Bewohner:innen tatsächlich diverser geworden ist oder die Wahrnehmung durch das BTHG der Grund dafür ist, dass die Mitarbeitenden die Bedarfe neu bewerten und wahrnehmen, da die aktuellen Reformprozesse Maxime wie Personenzentrierung und passgenaue Hilfen als Leitprinzipien in das pädagogische Handeln zu integrieren versuchen. Hier sind Kommunen, Leistungsträger und Leistungserbringer gleichermaßen gefragt. Die Landesrahmenverträge oder SGB-übergreifenden Konzeptionen müssen noch viel stärker im Alltag aktiv gelebt und integriert werden (s. Kap. 1, 4).

In Bezug auf den Umgang mit diesen Anforderungen kann die vorliegende Studie differenziertere Angaben hervorbringen. Die Befragten der vorliegenden Studie bewerten die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf ihr pädagogisches Handeln sowie in Bezug auf notwendige organisationale Entwicklungs- und Veränderungsprozesse und Anforderungen als schwer einschätzbar. Es kann laut Befragten nicht solide bewertet werden, inwiefern die Ereignisse sich positiv – im Sinne von UK gewinnt als Voraussetzung für Teilhabe und Selbstbestimmung an Bedeutung – oder negativ – im Sinne einer Überforderung durch noch umfassendere Ansprüche an pädagogisches Handeln sowie Ressourceneinsparungen – auf die Umsetzung von UK auswirken können (Grundannahmen: Umwelt – Umwelt als Auslöser für interne Veränderungen, Umwelt – Auswirkungen der Veränderungen in der Umwelt unsicher). Bzgl. der eingeschätzten Unsicherheit der Befragten bzgl. der Auswirkungen gesellschaftlicher Anforderungen wie die der UN-BRK sowie des BTHG kann die Studie von Wulfert (2022) anschlussfähige Impulse in Bezug auf das Belastungserleben der Befragten der vorliegenden Studie liefern. Wulfert verfolgte mit seiner Studie das Ziel, einen ersten Überblick über Auswirkungen der Corona-Pandemie aus Sicht der Fachkräfte (n = 277) in Wohnangeboten der EGH zu erheben. Zentrale Erkenntnis war, dass die Pandemie die Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen gestellt hat. Er erläutert, dass je mehr Befürchtungen von den Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag beschrieben wurden, desto häufiger wurde angegeben, dass die Arbeitsmotivation gesunken und die Arbeitssituation belastend sei. Eine eher negativ bewertete Zukunft wirkt sich somit auf die gegenwärtige Arbeitsbelastung der Fachkräfte aus (vgl. Wulfert, 2022, 37). Die Erhebung im Kontext der vorliegenden Studie fand zwar nicht zu pandemischen Bedingungen statt, jedoch können die Erkenntnisse von Wulfert eine mögliche Erklärung darstellen, warum die befragten Mitarbeitenden aufgrund negativer oder unsicherer Zukunftsvorstellungen eine zunehmende Belastung wahrnehmen und sich Mechanismen – wie z. B. das Externalisieren von Gründen – bedienen, um mit dem Stresserleben umgehen zu können. Aus organisationskultureller Perspektive ist zu hinterfragen, wie Organisationen der EGH ihre Mitarbeitenden befähigen können, Entscheidungen im pädagogischen Alltag sowie ihr Han-

deln unter solchen Unsicherheiten und im Kontext der erlebten Diskrepanz immer noch entlang von Leitprinzipien der Selbstbestimmung gestalten zu können. Im Rahmen der Studie von Wulfert (2022) war eine Konsequenz aufgrund der erlebten Unsicherheit, dass die Selbstbestimmung der Klient:innen im Alltag sich deutlich reduzierte (a. o. O., 37).

**Individuelle Faktoren**

Diese benannten Begründungen weisen vor allem einen strukturellen Charakter (u. a. Ressourcenmangel, Rahmenbedingungen Wohnangebote, Anforderungen von Einrichtung und Kostenträger) bzw. einen fachlichen Erklärungshintergrund (u. a. UK braucht viel Zeit) auf. So haben u. a. Seifert et al. (2008) aus ihren Forschungsergebnissen bestätigend resümiert, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden durch diese strukturellen bzw. arbeitsfeldbezogene Faktoren oftmals negativ beeinflusst wird. Was sie aber auch herausgefunden haben ist, dass der fachliche Anspruch der Mitarbeitenden nicht nur aus strukturellen, sondern auch aus persönlichen Gründen in der Praxis häufig nicht umgesetzt werden kann. Die Forscher:innen stellen fest, dass lediglich der Blick auf die objektiven Arbeitsbedingungen keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit zulässt. Diese hängt von der subjektiven Wahrnehmung der vorhandenen Bedingungen ab, die wiederum durch personenbezogene Faktoren wie z. B. aktuelle Befindlichkeiten, lebensgeschichtliche Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmale, individuelle Erwartungen und Einstellungen geprägt ist (a. o. O., 299).

Altrogge et al. (2017) führen dies weiter aus und betonen, dass für die Entstehung von psychischen Belastungen auch die individuellen Faktoren eine große Rolle spielen. So gehen einige Autor:innen von einer besonderen Vulnerabilität für Belastungserleben bei Fachkräften in sozialen Berufen aus. Dies wird zurückgeführt auf eine hohe Sensitivität für die Klient:innen und oftmals zu hohe Erwartungen an sich selbst im Umgang mit dem Klientel, was zur Überforderung führen kann (u. a. Lloyd et al., 2002; Schmidbauer, 2005; Altrogge et al., 2017, 50). Grundsätzlich zeigen Untersuchungen, dass (sozial-)pädagogische Fachkräfte ein hohes Risiko tragen, psychische Belastungen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit zu erleben. Hier sei bspw. eine erste repräsentative Fragebogenerhebung (n = 126) bei Fachkräften in Deutschland in unterschiedlichen Berufsfeldern der Kinder- und Jugendarbeit benannt. Die Studie fand heraus, dass jede:r neunte Befragte Anspannung in beruflichen Situationen zeigt (Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e. V., 2011; Altroggen et al., 2017, 50).

**Psychische Belastung**

Halten psychische Belastungen zu lang an, können daraus gravierende psychische Störungen entstehen, wie z. B.: Depression, Ängste, erhöhte Reizbarkeit, körperliche und seelische Erschöpfung, eine zynische Einstellung gegenüber der Arbeit, Ineffektivität des beruflichen Handelns bis hin zum Verlust der beruflichen Kompetenz (vgl. Lloyd et al., 2002; Sprang et al., 2011; Scherrmann, 2017; Altroggen et al., 2017, 51). Solche Anzeichen können nach Glasenapp (2010) Hinweise für einen Burn-out sein (a. o. O., 93 f.). Unter Rückgriff auf Maslach und Jackson und deren Maslach-Burnout-Inventory beschreibt Fabian (1996), dass „vor allem Personen, die sich in langandauernden, intensiven Interaktionen mit Menschen befinden, anfällig für Burn-out sind" (a. o. O., 48). Für die vorliegende Studie kann dies bedeuten, dass zum einen die intensive und herausfordernde Kommunikation mit Bewohner:innen sowohl mit als auch ohne den Einsatz von alternativen Kommunikationshilfen und zum anderen die oftmals problematischen Rahmenbedingungen im Kontext von besonderen Wohnformen zusätzliche erschwerende Faktoren darstellen können, die das Belastungserleben der befragten Mitarbeitenden erklärt.

**Abwehr**
Steinhardt und Datler (2005) erklären, dass eine permanente Zunahme von Belastungen dazu führt, dass Affekte immer stärker von den Mitarbeitenden abgewehrt werden. Problematisch werden diese Abwehrarrangements vor allem dann, wenn sie sich hemmend auf die Arbeitsbedingungen innerhalb der Organisation und auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken. Der Fokus in der pädagogischen Arbeit wandert vermehrt auf die Abwehr und liegt nicht mehr in der Erfüllung der primären Aufgabe (im Sozial- bzw. pädagogischen Feld bspw. dem Aufbau und der Gestaltung von möglichst tragfähigen Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Bewohner:innen) (a. o. O., 22). Folgendes Zitat aus der vorliegenden Studie fasst die zum Teil empfundene Belastungssituation beispielhaft zusammen:

> „Ich glaub die Bereitschaft ist schon da, aber wenn ich einfach sehe, wie begrenzt mittlerweile einfach unsere zeitlichen Ressourcen sind. Und wie sehr ich mir Freiräume für alles schaffen muss, (...). Aber, da sind einfach zeitliche Ressourcen, und selbst wenn ich die zeitlichen Ressourcen habe, ist das andere Thema immer noch das einfach auch ja, die mentalen Ressourcen irgendwann aufgebraucht sind, weil das was wir mittlerweile alles können, müssen, sollen, wissen müssen sollen, also ich merke auch einfach irgendwann, gerade in der Arbeit mit der Kollegen, dass dieser-. „Ich kann nicht mehr, was soll ich denn jetzt noch alles wissen, können, behalten?" (X7, Abs. 69).

Auf der Grundlage der vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass die vielfältigen parallelen Anforderungen (Umsetzung von Regularien, Dienstanweisungen sowie der Umgang mit andauerndem Ressourcenmangel und stetigen Veränderungsprozessen) an die befragten Mitarbeitenden und die dadurch vermutete psychische Belastung negative Auswirkungen auf die Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag haben kann. Die Annahmen der Befragten der vorliegenden Studie bestätigen, dass UK dadurch vielfach noch vom individuellen Ermessen (Interesse, Motivation, Know-how) des:der einzelnen Mitarbeitenden abhängt, zum Teil nur dann eingesetzt wird, wenn auch ein offensichtlicher Bedarf erkannt wird und häufig lediglich ein fachlicher Hinweis bleibt. Die Umsetzung von UK bleibt somit von einzelnen Mitarbeitenden abhängig und bleibt – negativ interpretiert – eher ein glücklicher Zufall (Grundannahmen: Natur menschlichen Handelns – UK als willkürliches Kriterium pädagogischen Handelns).
Doch wie gelingt es den Mitarbeitenden, die vielen Anforderungen zu bewältigen, mit denen sie sich in ihren Arbeitsprozessen konfrontiert sehen? Welche weiteren Strategien werden neben der Externalisierung von Gründen eingesetzt, damit Mitarbeitende von den Belastungen, die sie erfahren, nicht aufgerieben werden? Welche Konsequenzen zeigen sich dadurch im Verhalten gegenüber den Bewohner:innen?

**Bewältigungsstrategien**
Im Rahmen der Interpretation der vorliegenden Erkenntnisse kann als eine weitere mögliche Bewältigungsstrategie aufgezeigt werden, dass Mitarbeitende pragmatische Lösungswege wählen, um UK im pädagogischen Alltag zu integrieren und Abhängigkeiten, die die Bewohner:innen erleben, zu minimieren. Darunter lassen sich Strategien subsummieren, die in der Diskussion des Spannungsfelds Vereinheitlichung vs. Standardisierung aufgegriffen wurden (Visualisierung, Übersetzung in Leichte Sprache usw.). Diese benannten Strategien und andere (z. B. in der vorliegenden Studie: UK in Dokumenten, UK-Vernetzung, s. Kap. 9.4.1) der befragten Mitarbeitenden sind häufig auf der organisationskulturellen Ebene der Normen und Standards zu verorten, da es vielfach um die strukturelle Verankerung von UK geht.
So lautet bspw. ein Vorschlag der Befragten, UK in den Dienstplan der Mitarbeitenden zu verankern, damit der Einsatz von UK nicht vom subjektiven Ermessen der Mitarbeitenden

abhängt (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK braucht Zeit). Diese Vorgehensweisen bieten einen niederschwelligen Zugang für eine Umsetzung von UK. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse von Jeschke et al. (2006) kann diese pragmatische Bewältigungsstrategie aber auch durch die Externalisierung von Gründen erklärt werden. Jeschke et al. kommen in der Analyse von qualitativen Interviews mit Mitarbeitenden in Wohneinrichtungen zur Beschreibung des Phänomens der „Verschleierung der Dominanz des Personals" (Jeschke et al., 2006, 290) und benennen die „hieraus bewirkte verklärende Legitimierung der Praxis" (Jeschke et al., 2006, 290) als für die Mitarbeitenden „funktional und notwendig" (Jeschke et al., 2006, 290). Die Studie wurde im Kontext der Realisierung sexueller Selbstbestimmung in Wohneinrichtungen durchgeführt, sodass die Kontextfaktoren hier vergleichbar mit denen der vorliegenden Studie sind. Zudem beschreibt das Forschungsteam ein ähnliches Belastungserleben der Mitarbeitenden wie das, das durch die vorliegende Studie vermutet werden kann. Insb. unzureichende Rahmenbedingungen sowie widersprüchliche Anforderungen an die Mitarbeitenden bilden eine ähnliche Arbeitsrealität, die die eigenen Handlungsmöglichkeiten einschränken sowie Grenzen der Selbstbestimmung der Bewohner:innen aufzeigen. Die Befragten erklären, dass sie, um gestellten Anforderungen gerecht werden zu können, eine gewisse Kontrolle aufrechterhalten müssen (ebd.). In Bezug auf die vorliegenden Erkenntnisse kann angenommen werden, dass der Fokus auf eine pragmatische und vermutlich uneinheitliche (s. Spannungsfeld Individualisierung vs. Standardisierung), da ambivalente, Umsetzung von UK im Alltag ein Versuch ist, Kontrolle über die vielfältigsten Anforderungen des pädagogischen Alltags zu gewinnen und wenigstens augenscheinlich UK umzusetzen. Weiter noch ist interessant, dass die Forschenden zu dem Schluss kommen, dass diese Strategie der Mitarbeitenden letztlich auch dazu dient, „einen den eigenen Ansprüchen eventuell nicht genügende Praxis mittragen zu können" (Jeschke et al., 2006, 291). Für die vorliegende Studie kann dieses Phänomen u. a. eine Erklärung bzw. eine Bewältigungsstrategie sein, mit dem beschriebenen Stresserleben und der erlebten Diskrepanz zwischen eigenem fachlichem Anspruch und Arbeitsrealität umzugehen. Möglicherweise versuchen die befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie durch die „Verschleierung" ihrer besonderen Wirkmacht im Kontext von UK den Nicht-Einsatz von UK zu legitimeren.

Zum Zeitpunkt der jetzigen Diskussion kann die Vermutung angestellt werden, dass die Mitarbeitenden der befragten Einrichtungen Verhaltensweisen zeigen, die den Nicht-Einsatz von UK zu legitimeren versuchen bzw. sich Ansätze auf der Handlungsebene aufzeigen lassen, die versuchen, UK in den pädagogischen Alltag zu integrieren. Diese Vorgehensweise birgt aus organisationskultureller Perspektive jedoch die Gefahr, dass es bei einer strukturellen Verankerung bleibt und eine Auseinandersetzung mit UK-förderlichen oder auch UK-hinderlichen Annahmen/Haltung – sprich den Basisannahmen zu UK – ausbleibt. Folglich bleibt UK immer noch nicht nachhaltig und in den Tiefenstrukturen – den Basisannahmen der Organisationskultur – implementiert, was aus organisationskultureller Argumentation eine Voraussetzung für eine organisationale Implementierung darstellt, da alle Ebenen der Organisationskultur – mit besonderem Augenmerk auf die Basisannahmen – bei der Implementierung berücksichtigt werden müssen (s. Kap. 5.2., 6).

**Verobjektivierende Umgangsweisen**

Halten permanente Überlastung, Stresserleben und Überforderungen der Mitarbeitenden jedoch an, bleibt es nicht bei den oben benannten Bewältigungsstrategien. Prozesse der Dehumanisierung bzw. Depersonalisierung können die Folge sein und zu einer Gleichgültigkeit und Geringschätzung gegenüber den Bewohner:innen führen (vgl. Fabian, 1996; Wein-

wurm- Krause, 1999; Steinhardt/Datler, 2005; Trescher, 2018). Trescher (2018) betont, dass insb. im Kontext von Wohneinrichtungen der EGH solche verobjektivierende Umgangsweisen wirksam werden. In diesen werden die Bewohner:innen als „behinderte" bzw. zu versorgende Objekte konstruiert. Soll heißen, individuelle Wünsche, Bedürfnisse und Biographien der institutionalisiert lebenden Menschen werden oft zu wenig berücksichtigt. Stattdessen wird der:die Bewohner:in häufig auf auffällige bzw. „besondere" Verhaltensweisen (wie z. B. auf sog. herausfordernde Verhaltensweisen) reduziert. Das Handeln der Mitarbeiter:innen ist dann primär bürokratisch und auf Versorgung ausgerichtet, was durch die Vielzahl der in den Einrichtungen vorhandenen Dokumentationsstrukturen sowie dem geringe Zeitkontingent, das den Mitarbeiter:innen zur Erfüllung ihrer pädagogischen Aufträge bleibt, noch verstärkt wird. Es kommt zu einer Fokussierung auf routinemäßigen Durchführungen von Pflegetätigkeiten, pädagogische Aspekte treten dafür immer mehr in den Hintergrund (vgl. Seifert et al., 2008, 335; Trescher, 2018, 78 f., 149). Insb. Menschen, die in ihrer Kommunikationsfähigkeit eingeschränkt sind, sind im besonderen Maß gefährdet, von den Mitarbeitenden aufgrund der strukturellen Zwänge und dem Stresserleben weniger Beachtung ihrer individuellen Bedürfnisse und Ausdrucksformen zu erfahren. Aufgrund fehlender alternativer Kommunikationsmöglichkeiten verhalten sie sich eher unauffällig und zurückhaltend oder äußern ihre Erwartungen und Bedürfnisse häufig mit sog. herausforderndem Verhalten. Eine häufige Reaktion seitens der Mitarbeitenden auf dieses Verhalten ist verweigertes Einfühlen, Isolation und Strafe (vgl. Seifert et al., 2008, 57 f.; Seifert, 2010, 30 f.). Erste Erkenntnisse dazu wurden bereits in der vergangenen Diskussion des Spannungsfeldes „Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung" deutlich, in denen die Abhängigkeits- und Machtverhältnisse zwischen Bewohner:innen und Mitarbeitenden thematisiert wurde und erste Anhaltspunkte für deren Entstehung andiskutiert wurden.
Annahmen der Befragten der vorliegenden Studie bestätigen diese Befunde mit Blick auf Verhaltensweisen der Mitarbeitenden, die Kommunikation vorenthalten. So wird bspw. die Gesprächsführung mit Bewohner:innen, die in ihren kommunikativen Fähigkeiten eingeschränkt sind, aus Zeitdruck häufig von den Mitarbeitenden übernommen sowie im Gespräch Inhalte vorweggenommen oder falsch interpretiert. Darüber hinaus schildern die Befragten, dass sie beobachten, dass sich Bewohner:innen häufig auffällig freuen, wenn sie aktiv mit Zeit und Geduld in Gespräche miteinbezogen werden (Grundannahme: Natur sozialer Beziehung – Bewohner:in ist abhängig von Mitarbeitenden). Diese permanenten Deprivationserfahrungen können dazu führen, dass die Verhaltensweisen der Betroffenen negativ verstärkt werden und eine Zunahme von Verhaltensauffälligkeiten sowie Beeinträchtigungen des körperlichen Wohlbefindens zur Folge haben (vgl. Steinhardt/Datler, 2005, 221; Seifert et al., 2008, 204; Fornefeld, 2008c, 166; Fornefeld, 2008a, 57 f.).

Aus den bisherigen Ergebnissen darf nicht pauschal abgeleitet werden, dass die von der Forscherin vermuteten belastenden Arbeitsrealität der befragten Einrichtungen zwangsläufig zu abwertenden Behandlungen durch die Mitarbeitenden führt. In den Diskussionen der anderen Spannungsfelder wurde an vielen Stellen deutlich, dass die Mitarbeitenden den Bewohner:innen gegenüber Interesse und Wertschätzung zeigen und an der Umsetzung von UK festhalten sowie motiviert versuchen, UK umzusetzen. Es lassen sich hier sehr ambivalente Annahmen subsumieren, die verdeutlichen, dass eine gelingende Umsetzung von UK viele Anforderungen im Bereich des UK-spezifischen Wissens, der Kompetenzen und Haltungen umfasst, eingefasst in förderliche strukturell bedingte Rahmenbedingungen. In den Aussagen der Mitarbeitenden wird aber auch deutlich, dass sie Grenzen der Umsetzung reflektieren. Es darf daher auch nicht negiert werden, dass die vorliegende Studie Anzeichen ernsthafter Abhängigkeiten, insb. im

Kontakt mit Menschen, die sich nicht verbal äußern können, aufzeigen. Anhand vielfältiger Hinweisen wird deutlich, dass die Bewohner:innen der befragten Einrichtungen der vorliegenden Studie zumindest gefährdet sind, struktureller Gewalt und Deprivationen ausgesetzt zu werden. Wie die Bewohner:innen selbst die Situationen empfinden und erleben, wurde in der vorliegenden Studie nicht erhoben.

### 10.1.4 Spannungsfeld organisationale Absicherung vs. Aushandlung der konkreten Handlungspraxis

**Drei-Ebenen-Zusammenhang:** Organisationale UK-Verankerung sichern
- Wahrheit und Zeit: S – strukturelle Verankerung durch Steuerungsgruppe
- Wahrheit und Zeit: S – strukturelle Verankerung durch verschiedene Formen von Beauftragungen
- Wahrheit und Zeit: S – UK ist Leitungsthema
- Natur menschlichen Handelns: S – UK als verpflichtender Auftrag
- Wahrheit und Zeit: S – UK braucht Transparenz über Ansprechpartner:innen
- Wahrheit und Zeit: S – Relevanz und Strukturen von UK verändern sich

**Zwei-Ebenen-Zusammenhang:** UK überprüfen
- Wahrheit und Zeit: S – UK ist Leitungsthema
- *Wahrheit und Zeit: S – UK im QM*

**Drei-Ebenen-Zusammenhang:** Bewohner:innen als Mitgestalter:innen
- Natur des Menschen: H – Bewohner:innen als Expert:innen in eigner Sache
- Natur menschlichen Handelns: P – Einbezug der Bewohner:innen
- *Natur des Menschen: H – Anerkennung von Autonomie im Rahmen von UK*

Es lassen sich in der vorliegenden Studie vielfältige, aus dem entsprechenden Fachdiskurs empfohlene, organisationale Strukturen zur Implementierung von UK erkennen. Sie lassen die positive Interpretation zu, dass damit in vielerlei Hinsicht förderliche Voraussetzungen geschaffen wurden, UK umfassend und gelingend umsetzen zu können. Ein differenzierter Blick in die erhobenen Basisannahmen der vorliegenden Studie zeigt jedoch, dass Aufträge und Zuständigkeiten bzgl. UK von den Mitarbeitenden unterschiedlich verstanden und damit auch unterschiedlich umgesetzt sowie gelebt werden. Daher entsteht eine Diskrepanz zwischen den Vorgaben der vorhandenen organisationalen UK-Strukturen – in der vorliegenden Studie als UK-spezifische Standards (s. Kap. 9.4.1) erhoben – und dem Verständnis, wie diese im (pädagogischen) Arbeitsalltag umgesetzt werden sollen. Die verschiedenen Auffassungen lassen vermuten, dass unterstützende Annahmen in Bezug auf die Umsetzung dieser empfohlenen und vorgegebenen Strukturen aus organisationskultureller Perspektive noch nicht als relevant in den Basisannahmen etabliert worden sind. In einem ersten Schritt werden in der vorliegenden Diskussion daher beide Elemente des Spannungsfeldes betrachtet. Zum Abschluss können die Erkenntnisse der vorliegenden Studie Impulse geben, wie mit dieser Diskrepanz ggf. umgegangen werden bzw. welche Vorgehensweisen sich als gewinnbringend zeigen könnten, um ein gemeinsam getragenes Verständnis von UK und deren Umsetzung auf Seiten aller Beteiligten zu etablieren.

**Organisationale Verankerung durch Beauftragungen**

Wenn es um die Sicherstellung einer nachhaltigen organisationalen Verankerung von UK geht, benennen die Befragten der vorliegenden Studie insb. die interne Vernetzung und Verankerung von UK durch eine prozessführende Steuerungsgruppe sowie verschiedene Formen der Beauf-

tragung von Mitarbeitenden mit dem Thema UK. Mit 44 Nennungen ist die interne Vernetzung und Verankerung von UK mit Abstand die von den Befragten am häufigsten genannte wahrnehmbare organisationale Maßnahme. Diese benannten Strukturen wurden im Organisationskulturmodell der Ebene der Normen und Standards zugeordnet, den UK-spezifischen Standards (s. Kap. 9.4.1). Die Verankerung dient laut den Befragten der Sicherstellung von Verbindlichkeit und Weiterentwicklung des Themenfelds UK in der gesamten Einrichtung (UK-spezifischer Standard: interne Vernetzung und Verankerung von UK).
Diese Erkenntnisse spiegeln sich in den aktuellen Fachdiskursen zur Implementierung von UK in Einrichtungen der nachschulischen Lebenswelt wider. Die oben genannten UK-spezifischen Standards werden in den einschlägigen Fachdiskursen als zentrale organisationale Maßnahmen und Vorgehensweisen empfohlen und in vielen Einrichtungen als erste Schritte für eine Implementierung wahrgenommen und aufgegriffen (s. Kap. 5.2). Werden die Aussagen von federführenden Autor:innen wie z. B. Lage (2016) sowie Gschwend-Sennhauser und Cappello Müller (2019) mit Fachexpertise in der Organisationsentwicklung in Bezug zu den Erkenntnissen der vorliegenden Studie gesetzt, lässt sich bekräftigend feststellen, dass die befragten Einrichtungen mit den benannten UK-spezifischen Standards strukturelle Voraussetzungen geschaffen haben, um Prozesse des organisationalen Lernens und Wissensmanagements in Bezug auf UK einzuleiten und zu etablieren. Durch unterschiedliche Beauftragungen mit dem Thema UK werden Mitarbeitende unterschiedlicher Organisationsbereiche und Hierarchieebenen mit der Umsetzung und Überprüfung von UK beauftragt und entsprechend geschult. Laut Lage (2016) wird so insb. der in der Praxis vielfach festgestellten Problematik, dass Mitarbeitende als Spezialisten alleinig in der Einrichtung für UK verantwortlich sind, entgegengewirkt. Wissen und Kompetenzen zu UK können so im Sinne des Wissensmanagements flächendeckend intern verbreitet, transparent und zugänglich werden (s. Kap. 5.2; UK-spezifischer Standard: interne Vernetzung und Verankerung von UK).

**Rolle von Führungskräften**

Die Teilnahme von leitenden Mitarbeitenden an einer prozessführenden Steuerungsgruppe wird laut Fachdiskurs sowie bestätigend laut vorliegender Studie besonderer Bedeutung im Gesamtprozess der Implementierung zugemessen. Lage und Steiner (2018) sowie Gschwend-Sennhauser und Cappello Müller (2019) betonen, dass Vorgänge des Implementierens und somit die Koordination des Wissensmanagements der Verantwortung des Managements, sprich der Leitung, unterliegen. Damit können zusammenhängende Veränderungen von organisationalen Rahmenbedingungen und Maßnahmen (u. a. Ressourcen bereitstellen, Aufträge vergeben, Fortbildungsmöglichkeiten eröffnen) nur maßgeblich von den Entscheidungsträger:innen der Einrichtung verantwortet und initiiert werden (s. Kap. 5.2). Aus diesen Gründen besteht laut Aussagen der Befragten die Steuerungsgruppe aus der Einrichtungsleitung, leitenden Mitarbeitenden der unterschiedlichen Lebensbereiche der Organisation sowie den Mitarbeitenden, die mit der Umsetzung von UK beauftragt wurden (UK-spezifischer Standard: interne Vernetzung und Verankerung von UK).
Leitenden Mitarbeitenden wird demnach eine Schlüsselfunktion in diesem Prozess zugetragen, damit die notwendigen Strukturen geschaffen werden können und deren Umsetzung in der Organisation sowie in den pädagogischen Alltag an entsprechende Mitarbeitende delegiert werden kann. Im Rahmen der vorliegenden organisationskulturellen Analyse lassen sich einige Annahmen der befragten Mitarbeitenden finden, die diese Ausführungen mit Blick auf eine nachhaltige UK-Implementierung ergänzen.

In den Annahmen der befragten Mitarbeitenden wird deutlich, dass die Teilnahme und Mitwirkung von Entscheidungsträger:innen in diesen Gremien nicht nur für die Initiierung und Entscheidung konkreter organisationaler Maßnahmen als hocheffizient beschrieben wird, sondern auch der Mitarbeiter:innenschaft der Einrichtung eine UK-förderliche Haltung vermittelt und der Umsetzung von UK Priorität einräumt (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK ist Leitungsthema). Wunderer (2011) bekräftigt diese Erkenntnisse durch seine Ausführungen zur Bedeutung führender Mitarbeitender im Kontext von organisationskulturellen Prozessen: „Sie [Ergänzung Verfasserin: Organisationskultur] wird umso überzeugender gelebt, je mehr das gesamte Führungssystem des Unternehmens diese Werte reproduziert" (Wunderer, 2011, 154). Schlussfolgernd wird deutlich, dass eine der Implementierung von UK gegenüber positiv eingestellte Führungskraft nicht nur auf struktureller Ebene eine Rolle spielt, sondern auch aus der Perspektive der befragten Mitarbeitenden einen Einfluss auf die Veränderung der Annahmen der Mitarbeitenden hat. Steinhardt und Datler (2005) erklären, dass Führungskräfte mit den Entscheidungen, die sie treffen, nicht nur die Arbeitsbedingungen und die Strukturen beeinflussen, sondern auch Einfluss auf das individuelle Erleben jedes Mitarbeitenden und auf die Regulation seiner Affekte nimmt (a. o. O., 224). Die leitenden Mitarbeitenden der befragten Einrichtungen heben dbzgl. selbst hervor, dass sie sich selbst in der Verantwortung sehen, UK in den Fokus der Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden zu setzen, damit UK „lebendig gehalten wird" (X17, Abs. 74). Dabei beurteilt ein Teil der Befragten rückblickend, dass u. a. die Befürwortung der führenden Einrichtungsleitung sowie die sukzessive Einführung der genannten Maßnahmen und Strukturen zentrale Voraussetzungen in der Vergangenheit waren, um nicht nur die Implementierung von UK organisational grundlegend zu initiieren, sondern auch um eine Sensibilität für das Thema in der gesamten Einrichtung zu erreichen, wodurch der Stellenwert von UK im pädagogischen Alltag laut Befragten stetig zunahm (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – Relevanz und Strukturen von UK verändern sich).

**Beteiligung aller Mitarbeitenden**

Liehs et al. (2019) formulieren ergänzend zu den vorliegenden Erkenntnissen, dass die Bedeutung und der Wert von UK für den Einzelnen und sein Umfeld uneingeschränkt anerkannt werden müssen, wenn die Implementierung gelingen soll. Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, unter Einbezug aller Mitarbeitenden (UK als Systemaufgabe) den Transfer dieses Gedankens und Wertschätzung dafür in den Alltag zu schaffen (s. Kap. 5.2). In diesem Zusammenhang belegen Erkenntnisse der einschlägigen Fachliteratur die Notwendigkeit eines von allen Mitarbeitenden getragenen organisationsintern ausgehandelten Konsenses darüber, dass UK als innovatives Fachwissen Relevanz erhält, damit als ein Kriterium für die Qualitätsbeurteilung der Leistungserbringungen gilt und schlussfolgernd in die Prozesse des Qualitätsmanagements eingeführt werden kann (s. Kap. 5.2). So schildern in der vorliegenden Studie leitende Befragte selbst, dass das Finden eines „Konsens" mit anderen Führungskräften der eigenen Einrichtung und den entsprechenden für UK verantwortlichen Mitarbeitenden bzgl. der Vorgehensweise im Rahmen des Implementierungsprozesses wichtig ist (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK ist Leitungsthema).

Steinhardt und Datler (2005) betonen dbzgl., dass die Einrichtungsleitungen nicht losgelöst von den übrigen Mitgliedern gesehen werden. Sie existieren in einer Interdependenz. Das bedeutet, Maßnahmen, die von Führungskräften getroffen werden, haben großen Einfluss auf die Mitarbeitenden. Führungskräfte können jedoch nur insofern ihre Position machtvoll ausfüllen, wenn alle anderen Mitarbeitenden auch bereit sind, ihren Vorgaben und Anweisungen zu folgen (a. o. O., 224) In Bezug auf die vorliegenden Erkenntnisse wird auf dieser, die Relevanz

des Findens eines gemeinsamen Konsenses in Bezug auf die Umsetzung von UK nochmal umso bedeutsamer.
Lediglich eine befragte Person der vorliegenden Studie weist darauf hin, dass sie eine Konsensfindung nicht immer für zielführend hält, sondern dass es manchmal eindeutige Entscheidung von den leitenden Mitarbeitenden zur Umsetzung konkreter Schritte und Maßnahmen braucht (X10, Abs. 65). Es scheint, dass es in manchen Situationen ggf. keinen Raum für einen gemeinsamen Prozess der Konsensfindung gibt. In den Annahmen der Befragten wird weiter deutlich, dass die leitenden Befragten sich primär in der Verantwortung sehen, strukturell attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen, wie bspw. die Überprüfung von Aufträgen, Bereitstellung von Ressourcen, Schaffung von Fortbildungsangeboten sowie die Thematisierung von UK in Leitungs- und Teamsitzungen, sodass darüber versucht wird, das Thema präsent zu halten (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK ist Leitungsthema).
Lage (2006) gibt den Hinweis, dass ein mangelnder Konsens im Team und/oder in der Organisation über die Notwendigkeit vom Einsatz von UK durch Prozesse des organisationalen Lernens und Wissensmanagements reduziert werden kann. Dies gelingt vor allem dann, wenn Mitarbeitende organisationale Rahmenbedingungen vorfinden, die sie ermutigen, mit Kolleg:innen zusammen am Thema UK zu arbeiten, sich UK-bzgl. zu engagieren und in den Austausch zu treten, da die Einrichtungsleitung die jeweiligen Fachkompetenzen der Mitarbeitenden zu schätzen und zu nutzen weiß. Dies kann ein Weg sein, Einstellungen der Mitarbeitenden zum Positiven zu verändern.
In den Aussagen der befragten Mitarbeitenden lassen sich jedoch keine weiteren Ausführungen dazu finden, dass Maßnahmen zur Haltungsveränderung bewusst in den Blick genommen werden. Negativ interpretiert schätzen leitende Befragte ihre Wirkung als Führungskraft dbzgl. vermutlich zu gering ein. An dieser Stelle sei mit Werther und Jacobs (2014) drauf hingewiesen: „(...) Führungskräfte müssen sich der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung bewusst sein und so reflektiert wie möglich damit umgehen. Das bedeutet – bezogen auf unterschiedliche Menschenbilder –, dass wir unterschiedlichen Verhaltensmustern und Denkweisen mit großer Offenheit begegnen müssen. Und gleichzeitig müssen wir in jedem Unternehmen individuell erarbeiten, welches Menschenbild Veränderungen überhaupt erst möglich macht. Das beginnt immer bei uns selbst, sofern wir erst reflektiert über andere Menschenbilder nachdenken können, wenn wir uns unserer eigenen Werte und unseres eigenen Menschenbildes bewusst sind“ (Werther/Jacob, 2014, 11). Greving et al. (2011) sprechen sich ergänzend dazu dafür aus, dass eine Funktion, die die Einrichtungsleitung u. a. übernehmen muss, ist, sich in ihrem Verhalten an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen. Aufgeschlossene und eigenständige Teams brauchen eine andere Führung als Teams, die vermehrt Leitungsinterventionen einfordern. Schließlich ist eine Leitungskraft in ihrem Handeln unmittelbar vom Führungsverhalten ihres Vorgesetzten abhängig. Nach Steinhardt und Datler (2005) bedarf es angemessener Räume für Austausch und Kommunikation in Bezug auf die Arbeitssituation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften der unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Organisation bzw. ihrer Subsysteme. Dann kann es möglich werden, dass Entscheidungen im Hinblick auf den eigentlichen Arbeitsauftrag gefällt werden, ohne dabei das subjektive Erleben der Mitarbeitenden zu übergehen (a. o. O., 227). Für die erhobenen Erkenntnisse der vorliegenden Studie kann dies bedeuten, dass zu überlegen ist, welche Formate in organisationalen Prozessen und kulturellen Bezügen gestaltet werden müssten, damit entsprechende Haltungen und Einstellungen der Einrichtungsleitungen transparent und insb. nachvollziehbar für alle sichtbar werden könnten.

**Organisationale Lernprozesse**
An dieser Stelle sei mit Schein (2010) aus organisationskultureller Perspektive betont, dass die Entstehung und Veränderung von Basisannahmen als ein Lernprozess in der Organisation anzuerkennen ist. Insb. die Annahmen und Vorgehensweisen der Gründer:innen bzw. Führungskräfte, die Konfliktsituationen bewältigt haben und für eine erfolgreiche Bewältigung der Einrichtung gesorgt haben, werden so immer selbstverständlicher in das implizite Wissen und weiter in den unternehmensspezifischen Annahmen und Überzeugungen der Mitarbeitenden einer Einrichtung übernommen und manifestiert. Jetzke (2015) führt unter Hinzuziehung von Keller (1990) ergänzend an, dass die Organisationskultur in ihrer stabilisierenden Funktion dazu beiträgt, Probleme bei der externen Anpassung der Organisation an die Umwelt zu bewältigen sowie die interne Integration der Mitglieder und des Systems unterstützt (vgl. Jetzke, 2015, 35). Demnach beeinflussen die Entscheidungen und Umgangsweisen der Einrichtungsleitung mit den Anforderungen bspw. der UN-BRK oder des BTHG auch die Umgangsweisen der einzelnen Mitarbeitenden mit diesen Anforderungen im pädagogischen Alltag. Ob diese als hilfreich, förderlich, hemmend oder herausfordernd angesehen werden und wie die Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag damit, bspw. mit der Aufforderung, UK umzusetzen, umgehen, hängt schlussfolgernd u. a. mit dem Verhalten der leitenden Mitarbeitenden zusammen und welche Annahmen die Mitarbeitenden gegenüber der Umsetzung von UK entwickeln und vertreten. Das Lernen der Organisation bzw. das Lernen der Mitarbeitenden zeigt sich dann durch eine Veränderung und Neuausrichtung ihrer Handlungen (s. Kap. 5.2).

**Geschichte der Einrichtungen**
Die genannten Lernprozesse in Organisationen können jedoch nicht ohne die Berücksichtigung ihres Geworden-seins betrachtet werden. Die Vergangenheit der Organisation prägt den Umgang mit aktuellen Konflikten und Herausforderungen. Nach Stemmer-Lück (2012) ist die Historie einer Einrichtung ein Produkt von dynamischen Interaktionsprozessen (a. o. O., 211). Diese Erkenntnis bietet einen weiteren Erklärungsansatz für die unterschiedlichen Auffassungen der befragten Mitarbeitenden bzgl. der Aufträge und Zuständigkeiten von UK. Die Wohneinrichtungen, aus denen die befragten Mitarbeitenden stammen, lassen sich den sog. Komplexeinrichtungen zuordnen und sind vor dem Hintergrund der Auswirkungen „totaler Institutionen" (Goffman, 1973) zu reflektieren. Viele Organisationen (insb. Wohneinrichtungen) der Behindertenhilfe kennzeichnet eine Organisationsgeschichte, in der sie eine Phase als totale Organisation durchlaufen haben. Mit dieser Geschichte größerer heilpädagogischer Organisationen ging somit ein Menschenbild von Menschen mit Behinderungen einher, welches von institutionellen Zwängen, von Verwahrung des Menschen und von extremer Unterdrückung individueller Bedürfnisse geprägt war und organisationale Veränderungsambitionen nicht im Fokus von Selbstbestimmung standen. So sind diese unsichtbaren Prägungen dem informellen Teil der Organisationskultur zuzuordnen, die im Verborgenen wirken (s. Kap. 4, 6). Mit Blick auf die bedeutende Rolle der Führungskräfte und ihren Umgang mit Konflikten sowie Herausforderungen für die Veränderung von Annahmen der Mitarbeitenden zeigt sich, dass auch veraltete bzw. der Einrichtungshistorie erwachsene Annahmen die Umsetzung von UK beeinflussen. So sind die Umsetzung von UK und die deutlich werdenden Spannungsfelder – wie hier zwischen Auftrag und Umsetzung – auch immer vor dem Hintergrund der einrichtungsspezifischen organisationskulturellen und historischen Zusammenhänge zum Gegenstand von (Reflexions-)Gesprächen mit Vorgesetzten oder Teams mitzudenken. Es ist zu vermuten, dass sich subjektive Annahmen der Mitarbeitenden und daraus resultierende Spannungsfelder

anders entwickeln, da sich ein anderes Bild vom Menschen mit Behinderungen in Organisationen mit der totalen Institution als historischem Background entwickelt als in jüngeren Organisationen, die zu Zeiten des Paradigmenwechsels entstanden sind.

**Verantwortlichkeiten und Aufträge (ver-)erteilen**

In der vorliegenden Studie wird von den Befragten beschrieben, dass Führungskräfte einzelne Mitarbeitende mit unterschiedlichen Beauftragungen und Verantwortlichkeiten – von der Umsetzung im pädagogischen Alltag (UK-Beauftragte) bis hin zur einrichtungsinternen Koordination und Umsetzung der Gesamtimplementierung (UK-Fachkraft, Steuerungsgruppe) – beauftragen (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK ist Leitungsthema, Wahrheit und Zeit – strukturelle Verankerung durch Steuerungsgruppe). Dieses Vorgehen wird von dem Großteil der befragten Mitarbeitenden als äußerst relevant und förderlich anerkannt, um UK flächendeckend in der gesamten Einrichtung zu implementieren, präsent zu halten und weiterzuentwickeln. Es brauche diese verlässlichen und institutionalisierten Organisationsstrukturen (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – strukturelle Verankerung durch verschiedene Formen der Beauftragung, Natur menschlichen Handelns – UK als verpflichtender Auftrag). Ein vertiefender Blick in die Basisannahmen zeigt jedoch, dass sich die Mitarbeitenden trotz der von Führungskräften delegierten und schriftlich festgelegten Verantwortlichkeiten sowie dezidierter Auftragsbeschreibungen (UK-spezifische Standards: Dokument UK-Konzept, Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung von UK-Beauftragten, interne Vernetzung und Verankerung von UK) unterschiedlich zuständig fühlen.

Ein Teil der Befragten ist der Auffassung, dass die Umsetzung von UK in der Verantwortlichkeit aller Mitarbeitenden liegt. Jede:r Mitarbeitende:r sollte bspw. für die Eruierung von UK-Bedarfen, Gestaltung individueller und gruppenspezifischer Angebote mit Hilfe von UK sowie für einen stetigen Austausch mit Leitung, direkten Kolleg:innen und UK-Fachkräften zuständig sein (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – UK als verpflichtender Auftrag). Andere Befragte erachten es als notwendig, nicht alle Mitarbeitende damit zu beauftragen, sondern ausgewählte Mitarbeitende im Team explizit mit der Umsetzung von UK zu beauftragen. Andernfalls wird befürchtet, dass aufgrund von Mangel an Ressourcen UK vom Engagement einzelner Mitarbeitenden abhängig bleibt und eine gesicherte Umsetzung von UK nicht gewährleistet werden kann (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – UK als verpflichtender Auftrag).

Zürcher (2011) und Lage (2019a) führen bestätigend zu der genannten Befürchtung der befragten Mitarbeitenden an, dass eine hohe Fluktuation von begleitenden Mitarbeitenden und ein geringerer Personalschlüssel zu insgesamt sehr wenig Zeit für die Umsetzung von UK oder sogar zum Abbruch des UK-Einsatzes führen kann. Umso dringlicher sei die Klärung der Zuständigkeiten und der Prozessführung im Bereich UK, damit ein kontinuierlicher Aufbau der Kommunikations- und Teilhabemöglichkeiten gewährleistet werden kann (s. Kap. 5.1).

Der Empfehlung aus dem Fachdiskurs folgend lassen sich weitere befürwortende Annahmen der befragten Mitarbeitenden der vorliegenden Studie finden. Ein Teil der Befragten erachtet die transparente Benennung und Festlegung der Ansprechpartner:innen für UK als äußerst notwendig. Die Kenntnis über Ansprechpartner:innen ermögliche laut den Befragten einen besonders niederschwelligen Zugang zu direkter Unterstützung im Alltag (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – UK braucht Transparenz über Ansprechpartner:innen).

Lage (2006) weist ergänzend darauf hin, dass die Beauftragung vereinzelter Personen mit der Umsetzung von UK sehr kritisch zu betrachten ist. Es droht die Gefahr, dass diese Mitarbei-

tenden als Einzelkämpfer:innen alleinig für UK verantwortlich bleiben und dies häufig ohne weitere Ressourcen neben dem pädagogischen Alltag bewerkstelligen müssen (s. Kap. 5.1). Die Beauftragung einzelner Mitarbeitender der jeweiligen Teams erscheint in der vorliegenden Studie jedoch ebenfalls umstritten. Auch wenn es vorteilhaft ist, dass ein niederschwelliger Zugang zu UK-Wissen und Handlungskompetenzen gewährleistet wird (im Sinne des Wissensmanagements) und entsprechende Ressourcen (Zeit, Materialien, Zugang zu UK-spezifischen Fortbildungen) zur Verfügung gestellt werden, birgt die Angewiesenheit auf UK-Beauftragte das Risiko, dass die Umsetzung von UK wieder alleinig in der Verantwortung einer Person bleibt.

**Konzepte**

Die unterschiedlichen Annahmen zum Verständnis bzgl. der Zuständigkeiten zur Umsetzung von UK lassen unterschiedliche Erklärungshintergründe zu. Zum einen kann vermutet werden, dass ggf. Annahmen innerhalb der Befragtengruppe vertreten sind, die möglicherweise der Auffassung sind, dass Konzepte nur als bedrucktes Papier zu sehen sind oder sogar der Floskel „Papier ist geduldig" besonderer Bedeutung zumessen. Das würde für die Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag bedeuten, dass das UK-Konzept als unbrauchbar und demzufolge als nicht weiter beachtenswert zu sehen ist. So bleibt fraglich, ob alle Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess des UK-Konzepte eingebunden wurden und so deren Relevanz für den Alltag verdeutlicht werden konnte.

Seifert et al. (2008) stellen in ihrer Lebensqualitätsstudie ergänzend dazu fest, dass durch fehlende Konzeptionen jede:r der Mitarbeitenden unterschiedliche Vorstellungen davon hatte, was er:sie zu leisten hat. Es kam zu unterschiedlichen Verhaltensweisen gegenüber den Bewohner:innen, und es wurden unterschiedliche Prioritäten im pädagogischen Alltag gesetzt (a. o. O., 301). Für die Erkenntnisse der vorliegenden Studie könnte damit erklärt werden, dass es zu einem unterschiedlichen Einsatz von UK im pädagogischen Alltag kommt, der von einzelnen Mitarbeitenden abhängt (s. vertiefend Spannungsfeld fachliche Gründe vs. persönliche Abwehr). Zum anderen könnte ein weiterer Erklärungsansatz sein, dass klare Handlungsvorgaben durch die Führungskraft einer größeren Bedeutung zugemessen wird als dem Vorhandensein eines Konzepts und damit einer verschriftlichen Handlungsvorgabe. Ein:e Befragte:r ist nämlich der Auffassung, dass zur Erfüllung der Aufträge bzw. Verantwortlichkeiten manchmal eine „Ansage" der Vorgesetzten benötigt wird (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – UK als verpflichtender Auftrag). Dies würde die bereits oben beschriebene Wirkmacht der Führungskraft in Bezug auf das Gelingen bzw. Scheitern von Implementierungsprozessen und deren Umsetzung bestätigen.

**Erwartungshaltung der Führungskraft**

Jeschke et al. (2006) sowie Ortland (2016) haben diesen Erklärungsansatz auch in ihren Studien zur sexuellen Selbstbestimmung in Wohngruppen und deren Umsetzung erhoben. Auch wenn sich nachfolgende Aussage auf die Umsetzung sexueller Selbstbestimmung bezieht, kann sie für das Verstehen der vorliegenden Studienergebnisse hilfreich sein, da auch hier Grenzen der Umsetzung von Konzeptionen erhoben wurden. Die befragten Mitarbeitenden äußerten in beiden Studien in Bezug auf gewünschte Veränderungen in den Einrichtungen den Wunsch nach Klärung der Erwartungshaltung der Leitungskraft. Zu viel Unklarheit in Bezug auf die Erwartungshaltung der Leitungskraft der Einrichtung kann zu starker Handlungsunsicherheit der Mitarbeitenden und ggf. zu Vermeidungsstrategien führen. Diese Erkenntnisse könnte zum einen das unterschiedliche Verständnis in Bezug auf die Zuständigkeiten und andererseits den

Bedarf der Befragten nach klaren Handlungsvorgaben (Ansage, klare Entscheidungen) der Leitungskraft in Bezug auf UK erklären.

**Vorgaben vs. Entscheidungsspielraum**

Vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse von Fabian (1996) zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in Wohneinrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung bekommen die Erkenntnisse der vorliegenden Studie eine weitere Relevanz. Laut Fabian (1996) hat sich als Prädikator von Zufriedenheit und Überforderung das Ausmaß der Orientierungssicherheit im Umgang mit Klient:innen mit geistiger Beeinträchtigung erwiesen. Folglich seien klare Ziele in der Arbeit mit den Bewohner:innen sowie Strategien zu deren Umsetzung von besonderer Bedeutung für das subjektive Befinden der Mitarbeitenden (a. o. O., 158). Trescher (2018) weist hingegen darauf hin, dass es eine Balance zwischen Vorgaben, die die Mitarbeiter:innen zwar u. U. zur Orientierung benötigen, und jenen, die sie auch in ihrem selbstbestimmten pädagogischen Handeln einschränken können, braucht. Trescher betont, dass es immer Mitarbeitende geben wird, die sich selbst als Vertreter:innen der Organisation verstehen und somit als diejenigen, die organisationale Vorgaben einhalten und durchsetzen. Diese Mitarbeitenden nehmen die Einrichtung mit ihren organisationalen Maßnahmen als Orientierungsrahmen wahr, der eine gewisse Sicherheit und Struktur für ihr alltägliches Handeln gibt. In diesem Sinne stellen organisationale Vorgaben – in der vorliegenden Studie bspw. eine Konzeption oder Auftragsbeschreibung zu UK – eine Handlungsentlastung dar. Andere Mitarbeitenden orientieren sich weniger an der Einrichtung, sondern vielmehr an den Bewohner:innen selbst bzw. dem Tätigkeitsfeld an sich. Diese Mitarbeiter:innen sehen sich infolgedessen oftmals durch organisationale Vorgaben in ihrem Handeln eingeschränkt und nehmen diese eher als Belastung wahr (a. o. O., 149 f.). Entsprechend den Ausführungen von Trescher (2018) nennt ein Teil der Befragten der vorliegenden Studie als förderlich, wenn ihnen ein gewisses Maß an Offenheit und Freiheit ermöglicht wird, um eigenständig entscheiden zu dürfen, welches UK-Wissen, welche Methoden und Handlungskompetenzen für den pädagogischen Alltag relevant sind, und sich entsprechende Kompetenzen aneignen zu dürfen (Grundannahme: Natur des Menschen – Motivierende Lernbedingungen für Mitarbeitende). Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass ein Weg, die Relevanz und den Nutzen von UK zu erkennen, über die Ermöglichung von Entscheidungsspielräumen für Mitarbeitende zu schaffen, gefunden werden muss.

Die Studienergebnisse von Fabian (1996) sowie der Erklärungsansatz von Trescher (2018) lassen jedoch auch die negative Vermutung zu, dass ein unklares Verständnis von Zuständigkeiten, eine unterschiedliche Anerkennung der UK-Konzeption sowie ungenügende Handlungsvorgaben der Führungskraft einerseits zu einer Überforderung oder Unzufriedenheit der Mitarbeitenden führen kann, die sich möglicherweise negativ auf eine eigenverantwortliche Umsetzung von UK auswirken kann. Andererseits verdeutlichen die Ausführungen von Trescher (2018), dass es von Seiten der Führungskräfte einer stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeitenden bedarf, die eine Balance zwischen zu starren und zu flexiblen Handlungsvorgaben ermöglicht.

**Zusammenarbeit in unterschiedlichen Konstellationen**

Wie eingangs beschrieben resultieren aus den implementierten organisationalen Maßnahmen unterschiedliche Beauftragungen von Mitarbeitenden für UK. Das bedeutet, die Umsetzung von UK ist immer wieder in unterschiedlichen Zusammensetzungen von Mitarbeitenden mit verschiedenen Funktionen Gegenstand von Teamsitzungen und Gremien. Die Befragten der vorliegenden Studie messen dem fachlichen Austausch, der kollegialen Beratung sowie der

Reflexion und Überprüfung der Umsetzung von UK, insb. im Rahmen der Steuerungsgruppe und der einzelnen Teams, besondere Bedeutung für eine nachhaltige Implementierung von UK zu (Grundannahme: Wahrheit und Zeit – strukturelle Verankerung durch Steuerungsgruppe, Wahrheit und Zeit – strukturelle Verankerung durch verschiedenen Formen von Beauftragungen, Natur menschlichen Handelns – UK als verpflichtender Auftrag). Auf dieser Grundlage ist anzunehmen, dass die Befragten die Umsetzung von UK zum Teil als Teamaufgabe verstehen könnten. Die Zusammenarbeit im Team scheint hier also ein zentrales Moment für die Initiierung von Veränderungen zu sein und schließt an die obige Überlegung an, Inhalte der UK-Konzeption sowie entsprechende UK-förderliche Haltungen gemeinsam zu prüfen und ggf. neu zu überdenken.

**Team**

Greving und Niehoff (2020) benennen die Gruppe als das wichtigste Medium im Wandlungsprozess einer lernenden Organisation und als Ansatzpunkt für die Überwindung struktureller Trägheit (a. o. O., 45) – oder, wie im Fall der vorliegenden Studie, möglicherweise als Ansatzpunkt zur Überwindung unterschiedlich verstandener Aufträge zu UK im Team. Sie betonen, „Wenn in einem Team die Notwendigkeit der Veränderung angekommen ist, ist die Chance hoch, dass die einzelnen Mitarbeitenden diese Veränderung auch mittragen" (Greving/Niehoff, 2020, 45).

Daraus kann für die vorliegenden Studie abgeleitet werden, dass voneinander abweichende Annahmen, bspw. bzgl. der unterschiedlichen Auffassungen über die Anerkennung von UK, innerhalb der unterschiedlichen Teams diskutiert und offengelegt werden sollten. Entsprechende Übungen wie z. B. individuelle oder teambezogene Selbsterfahrungs-übungen, die bspw. für die Besonderheiten der Gesprächssituation sensibilisieren, oder eine intensivere Auseinandersetzung mit autobiografischen Texten von UK-Nutzenden, könnten Diskussionsräume eröffnen und zu einer Haltungsveränderung und Stärkung des gemeinsamen Arbeitskonsenses führen. Ortland (2016) bekräftigt diese Vermutung und konstatiert: „Weiterentwicklungsprozesse in der Wohngruppe brauchen ein Team, das sich zuvor über ihre dbzgl. Haltungen verständigt, ein gemeinsames Ziel definiert und eine von allen getragene Vorgehensweise gefunden hat" (Ortland, 2016, 170).

Bzgl. der Weiterentwicklungsprozesse in den unterschiedlichen Konstellationen der Mitarbeitenden der befragten Einrichtungen kann auf der Grundlage der vorliegenden Erkenntnisse vermutet werden, dass neben den unterschiedlichen Annahmen zum Finden und Ausloten eines gemeinsamen Arbeitskonsenses nicht nur Unklarheit über die Ausführung der UK-Beauftragungen herrscht, sondern auch vermutlich eine unklare Erwartungshaltung der Einrichtungsleitung in Bezug auf die Erfüllung der Aufträge vorliegt. Mit Blick auf die breitgestreute Vernetzung von unterschiedlichen UK-Beauftragten über Hierarchien und Organisationseinheiten hinweg wären in den Teamentwicklungsprozessen der vorliegenden Studie nicht nur die Kleinteams mitzudenken, sondern ebenfalls diskursive Prozesse auf der Führungsebene in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu initiieren.

**Partizipative Diskussion- und Reflexionsprozesse**

Es scheinen Diskussionsprozesse in den Einrichtungen nötig, die einerseits klären, wie die Handlungsvorgaben (hier der UK-Beauftragung) jeweils verstanden und inhaltlich gefüllt werden sollen. Andererseits wäre eine mögliche Konsequenz eine Optimierung des Informationsflusses an die Mitarbeitenden über vorliegende Konzepte sowie ggf. verstärkte Bemühungen,

die Bedeutung von Konzepten für die alltägliche Arbeit transparenter und nachvollziehbarer zu machen. Weiter noch wäre es ggf. sinnvoll, diese noch einmal in einen Diskussionsprozess mit den Mitarbeitenden zu bringen, um sie wieder mit Leben zu füllen oder ggf. inhaltlich zu verändern und Unsicherheit in der Handlungspraxis zu minimieren. Die aktive Beteiligung und Mitwirkung von Mitarbeitenden scheint dabei ein zentraler Gelingensfaktor zu sein, um an grundlegenden Annahmen arbeiten zu können. Seifert et al. (2008) haben bestätigend erhoben, dass Leitideen in den Gruppen am ehesten umgesetzt werden, wenn Gruppenmitarbeitende an ihrer Entwicklung beteiligt waren und von der Leitungs-/Führungsebene „verordnete" Konzepte weniger Akzeptanz erfahren haben (a. o. O., 332).

Mit den Ausführungen von Denninger (2021) können die vorangegangenen Überlegungen untermauert werden. Sie verweist unter Rückgriff auf Kosta und Mönch (2006) auf die Vorgehensweisen des Change-Managements, die Ansätze liefern, wie Veränderungen in Organisationen gezielt, strukturiert und gewinnbringend vorangebracht werden können (a. o. O. 7). Partizipative Herangehensweisen – Beteiligung und Mitwirkung von Mitarbeitenden – gelten dabei als ein Faktor erfolgreicher Organisationsentwicklung. Denninger betont, dass in Einrichtungen der Behindertenhilfe Partizipationsprozesse nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Klient:innen betreffen. Unter Rückgriff auf Lauer (2019) erläutert sie, dass sich Mitarbeitende und Klient:innen mit der Organisation identifizieren, wenn sie Aufgaben und Verantwortung übernehmen. Weiter noch, durch das Erleben von Selbstwirksamkeit, indem Mitarbeitende und Klient:innen ihre Umgebung und Lebensumstände aktiv mitgestalten können, erhöhen sich die Motivation sowie das Engagement, Veränderungsprozesse in der Organisation aktiv mitgestalten zu wollen, was wiederum zur Zufriedenheit aller Beteiligten beiträgt (vgl. Lauer, 2019, 153 ff.; Denninger, 2021, 25 f.).

Im Rahmen der Diskussion der vergangenen Spannungsfelder konnte bereits herausgearbeitet werden, dass die Erfahrung von Selbstwirksamkeit für Mitarbeitende eine entscheidende Komponente darstellt, wenn es darum geht, mit Bewohner:innen gemeinsame Erfahrungsräume zur Umsetzung von UK im pädagogischen Alltag zu schaffen. Es wurde dahingehend überlegt, ob es sich dabei um Prozesse handelt, die partizipativ mit allen Beteiligten gestaltet werden sollten (s. Spannungsfeld Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung).

Werden Mitarbeitende und Bewohner:innen nicht mitgedacht, kann es laut Denninger (2021) dazu kommen, dass die erarbeiteten Konzepte an den Bedarfen vorbeigehen und damit ins Leere laufen. Den geplanten oder durchgesetzten Veränderungen fehlt die Akzeptanz, und es wird schwieriger, Maßnahmen durchzusetzen (a. o. O., 25). Für die Erkenntnisse der vorliegenden Studie kann dadurch möglicherweise erklärt werden, warum die vorliegenden Konzepte zu UK und Aufgaben- sowie Kompetenzbeschreibungen der UK-Beauftragten nicht adäquat genutzt werden bzw. unterschiedlich verstanden werden.

In der vorliegenden Studie lässt der vertiefte Blick in die Basisannahmen Grundvoraussetzungen für die genannten partizipativen Prozesse erkennen. Dazu lassen sich konkrete Formate der Mitgestaltung und Mitwirkung am Alltag mit UK und auf organisationaler Ebene erkennen. Die Befragten betonen, dass ihr UK-Verständnis über das reine Mitteilen von Abläufen und Vorhaben durch UK-Methoden und -Hilfsmitteln hinausgeht. Der Fokus liegt auf der Realisierung von selbstbestimmtem Handeln der Bewohner:innen mittels UK. Dies wird bspw. konsequent bei der gemeinsamen Gestaltung von Freizeitaktivitäten und Beschilderung der Räumlichkeiten mithilfe von Piktogrammen angewendet (Grundannahme: Natur menschlichen Handelns – Einbezug der Bewohner:innen). Neben der Eröffnung von diesen sehr alltagsnahen Mitgestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten, erkennen die Befragten die Bewohner:innen als Expert:innen in eigener

Sache an und fragen sie bspw. bzgl. einer kritischen Überprüfung erstellter Materialien an (Grundannahme: Natur des Menschen – Bewohner:innen als Expert:innen in eigner Sache). Überdies werden sie im Rahmen der Organisation und Gestaltung des Wohngruppenalltags durch die Teilnahme an Sitzungen beteiligt. So formuliert ein:e Befragte:r dies anschaulich:

> „Und ich habe das schon so oft mitgekriegt, wenn jemand in irgendwelchen Sitzungen dabei war oder ist und hinterher denkt man, der hat doch gar nichts verstanden (...) wichtig ist nicht, habe ich alles verstanden. Ich bin sicher, dass das nicht immer so ist. Sondern wichtig ist: Ich bin wertgeschätzt genug, dass ich damit drin sitze. Und ich darf theoretisch erst mal alles wissen. Und unter Umständen bringe ich sogar noch an irgendeiner Stelle was ein, wo alle denken: Oh, haben wir gar nicht dran gedacht. (...)" (X4, Abs. 89).

Dieses Vorgehen kann mit den Ausführungen zur Partizipation von Denninger (2021) bestärkt werden. Allein durch die ausschließlich physische Präsenz kann ein anderes Bewusstsein bei den Teilnehmenden erreicht werden und verschiebt dadurch scheinbare Grenzen sozialen Handelns. So führt bspw. die Anwesenheit von Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf oftmals zu einem besonders sensiblen Sprachgebrauch innerhalb der Arbeitsgremien (a. o. O., 26).
Auch der von Denninger (2021) benannten Gefahr einer Pseudo-Partizipation, in der bspw. notwendige Rahmenbedingungen nicht oder nur eingeschränkt ermöglicht werden, versuchen die befragten Einrichtungen entgegenzuwirken (a. o. O., 25). So lassen sich auf der Ebene der Normen und Standards vielfältige Aufbereitungen von Dokumenten mittels UK wiederfinden, die als zentrale Voraussetzung für das Gelingen solcher partizipativen Prozesse anerkannt werden (UK-spezifische Standards: Aufbereitung von Dokumenten mit UK).

Resümierend zeigt sich, dass eine augenscheinlich umfassende organisationale Verankerung von UK nicht zwingend ein Garant für die tatsächliche Umsetzung im pädagogischen Alltag darstellt, sondern der Blick auf individuelle Verständnisse und Handhabungen, sprich subjektive Annahmen aller Mitarbeitenden, unabdingbar wird. Im Rahmen dieses Spannungsfeldes wird erneut deutlich, dass Macht-, Interessens- und Verständnisfragen eine große Rolle für eine nachhaltige und gesicherte Umsetzung von UK spielt. Sollen Mitarbeitende sowie Bewohner:innen konsequent in Entwicklungsprozesse der Einrichtungen miteinbezogen werden, müssen Machtansprüche und -strukturen in Frage gestellt und konsequenterweise umverteilt werden. Dadurch können die unterschiedlichen Auffassungen von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten vermutlich verändert werden und dazu beitragen, dass vorhandene UK-spezifische organisationale Strukturen auch tatsächlich Umsetzung finden. Andernfalls droht die Gefahr, dass das Gelingen von UK vielfach vom Engagement Einzelner abhängig bleibt und es daher für Bewohner:innen – trotz klarem Rechtsanspruch – Zufall bleibt, ob sie ein adäquates Unterstützungssetting erhalten oder nicht.

## 10.2 Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse

- An die befragten Mitarbeitenden werden eine Vielzahl an Anforderungen, sowohl im pädagogischen Alltag als auch hins. der Organisationsstruktur gestellt, die der Realisierung einer gelingenden Kommunikation für die Bewohner:innen dienen. Es erfordert eine facettenreiche UK-förderliche Haltung, breit angelegtes Fachwissen zu UK sowie Handlungskompetenzen, die entsprechenden Methoden und Hilfsmittel im Kontext von UK umzusetzen.
- Pädagogisches Handeln vollzieht sich in diversen Spannungsfeldern, und zwar aufgrund einer erlebten Diskrepanz zwischen den eigenen professionellen (und auch persönlichen) Ansprü-

chen und der tatsächlich ge- und erlebten Arbeitsrealität, die von zahlreichen von außen an die Mitarbeitenden herangetragenen organisationalen Verpflichtungen und Anforderungen geprägt ist. Diese Erfahrung wird von den befragten Mitarbeitenden als sehr belastend erlebt.

- Fachliche Begründungen (hemmende Rahmenbedingungen, fehlendes Wissen usw.) der Befragten, die den fehlenden Einsatz von UK zu legitimieren versuchen, müssen reflektiert und dahinterliegende Ursachen aufgedeckt werden. Nur so können adäquate Maßnahmen etabliert werden, die das tatsächlich erlebte Belastungsempfinden der Mitarbeitenden zu minimieren versuchen, ohne dass in Beharrungstendenzen verblieben wird.
- Die daraus resultierenden Abhängigkeits- und Machtverhältnisse, die sich vermutlich in Objektivierungspraxen im pädagogischen Alltag zeigen können, benötigen organisational breit angelegte Veränderungsprozesse auf Seiten aller Mitarbeitenden. Es ist notwendig, die kommunikationsisolierenden Lebensbedingungen der Bewohner:innen zu überwinden. Diese Bedingungen müssen unbedingt durchbrochen werden, um UK als förderliche Entwicklungsressource positiv bewerten zu können.
- Die Einschätzung der Befragten, dass die Bewohner:innen mit der Umsetzung von UK zum Teil überfordert und dafür notwendige Potenziale nicht vorhanden sind, zeigt in Bezug auf die Basisannahmen der Mitarbeitenden über Lernmöglichkeiten und Entwicklungspotenziale bei Menschen mit Behinderungen Entwicklungs- und Veränderungsbedarf.
- Die befragten Mitarbeitenden bewegen sich im pädagogischen Alltag zwischen der Realisierung einer individuellen und situationsbezogenen Kommunikationsbegleitung und -förderung der einzelnen Bewohner:innen (Versorgung mit individuellen UK-Hilfsmitteln) und einer umfassenden Alltagsgestaltung mit allen Bewohner:innen. Daraus ergibt sich eine Vielzahl an kommunikativen Bedürfnissen, die es in den Wohnsettings wahrzunehmen gilt. Es bedarf Strategien, Übergänge in andere Lebensbereiche zu standardisieren, um Kommunikationsabbrüchen vorzubeugen. Es ist wichtig, eine individuell bezogene Perspektive mit gruppendynamischen und organisationsbezogenen Standardisierungsnotwendigkeiten auszutarieren. Hierbei braucht es einheitliche geregelte Formen des Vorgehens und Umgangs, außerhalb sowie innerhalb der Einrichtung.
- Die Zusammensetzung der Wohngruppen sollte vor dem Hintergrund der Heterogenität von Bewohner:innen, die von UK profitieren können, strukturell überprüft und ggf. modifiziert werden. Die Befragten erleben die Vielfalt an „zu bedienenden" Kommunikationswegen als herausfordernd. Andernfalls wäre eine Aufstockung des Personals zu bedenken, um den individuellen kommunikativen Bedarfen gerecht werden zu können.
- Der Bedarf an Klärung von Erwartungshaltungen sowie Aufträgen zur Umsetzung von UK lässt darauf schließen, dass die befragten Mitarbeitenden unsicher sind. Eine Diskussion und Entwicklung zur Klärung des professionellen Auftrags der Mitarbeitenden im Bereich der individuellen Kommunikationsförderung sowie organisationalen Umsetzung von UK scheint hier dringend angezeigt.
- Es wird vermutet, dass diese Verunsicherung, die Belastung des Arbeitsalltags sowie die unterschiedlich verstandenen Zuständigkeiten für UK es den Mitarbeitenden erschwert, eigene Verantwortungsbereiche und damit verbundene Handlungsnotwendigkeiten aber auch -optionen zu erkennen.
- Für die Bewohner:innen und Mitarbeitenden sind individuelle und gemeinsame Lern- bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten erforderlich, an denen alle Beteiligten aktiv und selbstwirksam teilnehmen können, um eine partizipative Organisationsentwicklung zu gestalten.

- Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ein pädagogisches Konzept in der Wohneinrichtung mit allen Beteiligten zu entwickeln und zu diskutieren. So können die eigenen Vorstellungen pädagogischen Handelns der Mitwirkenden Halt und Orientierung finden und gleichzeitig die von außen herangetragenen Anregungen und Impulse wahrgenommen und umgesetzt werden.
- Wenn Mitarbeitende sich als wirksame und ernstzunehmende Kompetenz- und Haltungsträger verstehen sowie in die Bewältigung von Konflikten und Herausforderungen miteinbezogen werden, haben sie immer wieder die Chance, Lernprozesse zu beeinflussen und diese nachvollziehen zu können. Es ist zu vermuten, dass dies letztlich in einer Haltungsveränderung münden könnte.
- Die Vermutung liegt nahe, dass die flächendeckende Umsetzung von UK scheitert, da die Einrichtungen die latent wirkenden Spannungsfelder nicht genug und differenziert in den Blick nehmen. Dies ist aus organisationskultureller Perspektive nachvollziehbar, da der Ausgangspunkt der Spannungsfelder die UK-spezifischen Annahmen sind. Da diese dem impliziten und komplexen Teil der Organisationskultur zuzuordnen sind, sind sie nicht nur schwer zu erfassen, sondern ebenso schwer zu verändern. Daher ist die Vermutung, dass die eruierten Spannungsfelder stets unauflösbar bleiben. Organisationen der EGH müssen daher aushalten, dass es verschiedene UK-spezifische Annahmen gibt. Es ist jedoch entscheidend, wie mit dieser Diversität und den Widersprüchlichkeiten umgegangen werden kann. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, mit den Spannungsfeldern umzugehen – es braucht vielfältige, da Organisationen und ihre Kulturen ebenso vielfältig und komplex sind.
- Es geht nicht darum, das Handeln der Mitarbeitenden zu negieren, sondern vielmehr darum, die herausfordernden Momente der Spannungsfelder aufzudecken und als Reflexionsanlass zu nutzen, um die eigene Praxis kritisch zu hinterfragen. Dafür braucht es die Bereitschaft aller Beteiligten.
- Daraus folgt die Notwendigkeit einer dezidierten Mitarbeitenden- und Teamentwicklung, in der Bewältigungsstrategien hins. eines häufig anstrengenden Arbeitsalltags entwickelt werden können. Dies kann bspw. in Form von supervisorischen Angeboten, anhand von Qualifizierungsangeboten oder durch die Nutzung von mehr Raum für Teamarbeit und kollegiale Unterstützung erfolgen.
- Der Blick auf organisationskulturelle Zusammenhänge ist unerlässlich, da nur eine Überprüfung der Tiefenstrukturen – der Basisannahmen – einer Organisation ein wirkliches Verständnis organisationaler Zusammenhänge ermöglicht. Davon ausgehend lässt sich eine effektive und effiziente Implementierung heilpädagogischer Themen, wie das der UK, planen. Organisationen der EGH müssen sich auch in Zukunft mit den veränderten Umweltbedingungen auseinandersetzen, was wiederum einen starken Anpassungsdruck auf die jeweiligen Einrichtungen ausüben wird. Diese Anpassungen, die damit einhergehende Berücksichtigung von Unsicherheit und ambivalenten Umgangsformen sowie Wahrnehmungen der Mitarbeitenden betreffen alle Ebenen einer Organisation. Aufgrund der aktuellen Reformprozesse des BTHG und dessen ungewissen Auswirkungen in Bezug auf UK müssen Einrichtungen der EGH reflexive Umgangsformen finden, um diese ungewissen Herausforderungen zu bewältigen. Es braucht eine Organisationskultur, die diesen Veränderungen kritisch, aber offen gegenübersteht. Die Perspektive der Organisationskultur kann dazu beitragen, Widerstände zu verstehen. Ein Wandel im Unternehmen ist immer auch eine Veränderung der Kultur des Unternehmens.

## 10.3 Methodische Limitationen und Forschungsempfehlungen

Im Folgenden wird das forschungsmethodische Vorgehen der vorliegenden Studie einer kritischen Reflexion unterzogen. Das folgende Kapitel ist so aufgebaut, dass zunächst Limitationen identifiziert und beschrieben werden. Nachfolgend werden im direkten Bezug zu den einzelnen Limitationsaspekten Empfehlungen für zukünftige Forschungsarbeiten benannt.

**Triangulation**
Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden qualitative und quantitative Methoden trianguliert (s. Kap. 8). Durch die Kombination von Interview- und Dokumentenanalysen ist es gelungen, im Rahmen einer UK-spezifischen Analyse umfassendes Wissen über UK auf allen drei Ebenen der Organisationskultur der zwei befragten Einrichtungen zu erheben (s. Kap. 8.1). Die Triangulation der angewendeten Methoden dient der Sicherung der Qualität der vorliegenden Studie. Durch unterschiedliche Analysevorgänge von verschiedenen Datenquellen konnten verschiedene Perspektiven zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden. Ein identisches Ergebnis war dabei nicht zwingendes Ziel der Triangulation, sondern eher eine möglichst umfassende Anreicherung an organisationalen Fakten und Perspektiven zu UK (vgl. Mayring, 2016, 144).
Einschlägige Autor:innen der Organisationsforschung empfehlen für eine möglichst genaue Analyse von Organisationskulturen insb. qualitative Forschungsmethoden (vgl. Neubauer, 2003, 73; Schein, 2010; Kühl, 2015, 597; s. Kap. 8). Deshalb lag der methodische Fokus zur Beantwortung der Forschungsfrage auf der Befragung von Mitarbeitenden anhand eines qualitativen leitfadengestützten Interviewverfahrens. Folglich wird der Schwerpunkt der folgenden Ausführung auf qualitatives Forschungsvorgehen gerichtet sein.

Für die methodische Reflexion des qualitativen Forschungsvorgehens der vorliegenden Studie bedarf es Gütekriterien, die der geringen Formalisierbarkeit und Standardisierbarkeit von qualitativen Forschungsaktivitäten und -instrumenten Rechnung tragen. Angemessen für ein qualitatives Vorgehen ist der Anspruch auf Herstellung von intersubjektiver Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses (vgl. Kühl et al., 2009, 19; Steinke, 2015, 323 f.).

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, schlägt Mayring sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung vor (vgl. Mayring, 2016, 145):
- Verfahrensdokumentation
- Argumentative Interpretationsabsicherung
- Regelgeleitetheit
- Nähe zum Gegenstand
- Kommunikative Validierung
- Triangulation

Diese Anforderungen wurden in der vorliegenden Studie weitestgehend berücksichtigt, allerdings konnte in der vorliegenden Studie nicht allen Gütekriterien in vollem Umfang entsprochen werden. Die genannten Kriterien nach Mayring fließen in die kritische Reflexion des forschungsmethodischen Vorgehens ein.

**Erhebungsinstrumente**
Die Befragung der Mitarbeitenden mittels eines leitfadengestützten Interviews kann anhand der vorgelegten Ergebnisse als ein geeignetes Vorgehen bewertet werden. Den befragten Mitarbeitenden wurde die Möglichkeit eröffnet, trotz vorgegebener Struktur und Inhalte eigen-

ständig zu erzählen, um so individuelle Schwerpunkte in Bezug auf UK setzen zu können. Dies war aufgrund der offengehaltenen Erzählimpulse möglich, da die Forscherin so den Verlauf des Interviews an die Bedürfnisse der Befragten anpassen konnte. So konnte durch gezieltes Nachfragen auch Zwischentönen und Widersprüchen nachgegangen werden. Die Befragten verfügten fast ausschließlich über hohe narrative Kompetenzen und eine große Bereitschaft, Auskunft zu geben und auf gewisse Missstände und Bedarfe in Bezug auf UK hinzuweisen. Dies war für die Beantwortung der Forschungsfrage von bedeutender Relevanz, da diese im Rahmen der Auswertung Anhaltspunkte für zugrundeliegende Annahmen zum Thema UK liefern konnten (vgl. Kühl et al., 2009, 20).

Die narrativen Kompetenzen der Interviewpartner:innen kann durch die Interviewdauer von ca. 60 bis 90 Minuten sowie anhand der überwiegend langen Erzählsequenzen begründet vermutet werden. Gleichzeitig erforderten die Länge und die vielfältigen Erzählimpulse ein hohes Maß an Konzentration der Forscherin und der interviewten Personen. Dies führte teilweise dazu, dass die Interviews inhaltlich abschweiften, was aber aus Rücksicht auf die Gesprächsatmosphäre nicht strikt unterbrochen wurde. Bei den Interviews mit den Mitarbeitenden aus dem AUW ließen sich primär verkürzte Erzählpassagen sowie ein teilweise zäher Interviewverlauf feststellen. Dies könnte u. U. daran liegen, dass aus dem AUW keine Mitarbeitenden für das Sample gefunden werden konnten, die eine UK-Beauftragung innehatten. Verkürzte Erzählpassagen bei Mitarbeitenden im stationären Bereich, ebenfalls ohne UK-Beauftragung, waren jedoch kaum festzustellen. Jedoch müssen Erzählpassagen mit geringer inhaltlicher Dichte nicht bedeuten, dass die Aussagen immer weniger Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfrage hatten. Verkürzte Aussagen könnten dahingehend interpretiert werden, dass in dem Bereich der Mitarbeiter:innenschaft ggf. wenig Wissen über UK und deren organisationale Verankerung vorliegt und konsequenterweise ggf. auch keine Erfahrungen in der Anwendung im pädagogischen Alltag des AUW vorlagen.

**Forschungsempfehlungen**

Mit Blick auf eine umfassende Organisationskulturanalyse nach Schein (2010) werden weitere ergänzende Erhebungsmethoden empfohlen (vgl. Sackmann, 2007, 19), die für zukünftige Forschungen wichtig sein könnten. Schein (2010) betont, dass gruppendynamische Prozesse als eine wichtige Basis der Kulturentstehung zu sehen sind. Insofern empfiehlt er, über Gruppendiskussionen Informationen zu verschiedenen Funktionsbereichen der Organisation zu sammeln. Dadurch ließe sich feststellen, ob es unter den Mitarbeitenden einen erkennbaren Konsens bspw. in Bezug auf eine einheitliche Umsetzung von UK gäbe. Weiterhin ließe sich ggf. analysieren, welche Bereiche problembehaftet sind und welche emotionale Intensität diese tragen. Damit kann Aufschluss darüber gegeben werden, wie zentral bestimmte kollektive Annahmen in Bezug auf UK für das gesamte Kulturprofil sind. Während Einzelinterviews detaillierte Informationen aus der Sicht der Person liefern, können in Gruppendiskussionen so mögliche grundlegende kulturelle Überzeugungen mit Prioritäten sowie Tabus identifiziert werden (vgl. Sackmann, 2002, 122; Schein, 2010, 71; Kühl, 2015, 597).

Darüber hinaus wird zu Beginn einer Kulturanalyse ein Firmenrundgang im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung empfohlen (vgl. Sackmann, 2002, 122; Sackmann, 2007, 9). Im unmittelbaren Kontakt mit den untersuchten Personen ist es möglich, neben den gesetzten Hypothesen unerwartete Einsichten in das natürliche und situationsspezifische Verhalten der Teilnehmenden zu sammeln (vgl. Kühl et al., 2009, 21). Um sich der Organisationskultur insb. auf der Ebene der „Symbole und Zeichen" weiter annähern zu können, könnten zukünftige Forschungen zu Beginn einer Kulturanalyse einen Firmenrundgang in Form einer Beobachtung

durchführen. Hierbei ist der:die Forscher:in selbst das Instrument der Kulturanalyse und sollte auf Folgendes achten: z. B. wie ist die Architektur angelegt? Was scheint Statussymbolcharakter zu haben? Was hängt an den Wänden, was steht z. B. auf Schildern, Bildern oder in Schriftstücken, Büchern? (vgl. Sackmann, 2002, 129). Übertragen auf UK wären folgende Beobachtungsaspekte bspw. leitend: Gibt es einen digitalen Infopoint, der mit Sprachausgabe-Tastern oder Symbolen versehen ist? Sind die Räumlichkeiten zur Orientierung mit Symbolen oder Gebärdenbildern versehen? Gibt es einen Medienpool zum Ausprobieren verschiedener Kommunikationshilfen?

In den Fachdiskursen bzgl. der Analyse von Organisationskulturen wird neben dem hohen Nutzen von qualitativen Zugängen auch auf quantitative verwiesen. Mithilfe von standardisierten Erhebungsinstrumenten könnte in weiterführenden Studien der Fokus u. a. auch auf konkretere Vergleiche von UK-spezifischen Organisationskulturen unterschiedlicher Einrichtungen oder auf verschiedenen Subkulturen innerhalb einer Einrichtung gerichtet werden. Hierbei muss jedoch bedacht werden, dass, um die Vergleichbarkeit gewährleisten zu können, bei der Konstruktion der Befragungsinstrumente ein Grundsatz an möglichen kulturellen Grundannahmen und Werten mit entsprechenden Antwortkategorien vorgegeben wird, die von den Befragten im Hinblick auf die eigene Organisationskultur dann einzuschätzen und zu bewerten sind. Es ist allerdings fraglich, ob die vorgegebenen Items (z. B. Grundannahmen, Werte) überhaupt die zu untersuchenden Organisationskulturen vollständig fassen können. Schein (2010) konstatiert dbzgl., dass mit dem Einsatz von Fragebögen die kulturellen Annahmen nicht erhoben werden können. Da jedes Unternehmen ein einzigartiges Profil kultureller Annahmen besitzt, bräuchte es eine Vielzahl an Items, die kein Fragebogen erfassen kann (a. o. O., 69 f.). Weiterhin werden quantitative Erhebungen zumeist schriftlich durchgeführt. Im Gegensatz zu persönlichen Interviews kann hier nicht festgestellt werden, ob die Fragen richtig verstanden wurden (vgl. Neubauer, 2003, 76 f.).

Ein Mixed-Methods-Vorgehen, das die empfohlenen qualitativen sowie quantitativen Erhebungsmethoden miteinander verbindet, würde den Ansprüchen an eine umfassende Organisationskulturanalyse Rechnung tragen und dazu beisteuern, die jeweiligen blinden Flecken der einzelnen Methoden aufzuheben.

**Auswahl – Interviewte Personen**

Für die Auswahl des Samples wurde abteilungs- und bereichsübergreifend sowie hierarchieübergreifend Personen einbezogen (s. Kap. 8.3.1; vgl. Schmid, 2014, 22). Durch dieses Verfahren konnten möglichst umfassende und vielfältige Perspektiven und Erfahrungen der Mitarbeitenden mit und ohne UK-Beauftragung aus den Bereichen des AUW und des stationären Wohnens erhoben werden. Da die Meinungen der Interviewten zu einigen Themen erheblich differierten, konnten vor allem Zusammenhänge und Diskrepanzen deutlich werden, die bei einer alleinigen Befragung der Mitarbeitenden – bspw. ausschließlich mit einer UK-Beauftragung oder ausschließlich Mitarbeitende aus dem pädagogischen Dienst – wahrscheinlich nicht hätten so differenziert identifiziert werden können.

Schwierigkeiten ergaben sich im Rahmen des gewählten Forschungsdesigns bei der Akquise der Interviewpartner:innen. Der Zugang zu potenziellen Interviewpartner:innen wurde vor allem durch die:den UK-Beauftragte:n und die Abteilungs- oder Fachbereichsleitungen des stationären Wohnens und des AUWs gesteuert, wodurch eine möglichst objektive Auswahl der Interviewpersonen nicht gewährleistet werden konnte (s. Kap. 8.3).

**Forschungsempfehlung**

Für zukünftige Studien wäre zunächst wichtig, mit einer größeren Stichprobe im Sinne einer höheren Anzahl an Wohneinrichtungen der EGH für Erwachsene mit Behinderungen und damit gleichsam einer höheren Anzahl an Interviewpersonen mit den für die vorliegenden Studie begründet hergeleiteten Kriterien zu arbeiten (s. Kap. 8.3.1).

Dies ist insb. für die Bestätigung oder auch Widerlegung der Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie relevant. So könnten ggf. UK-spezifische Subkulturen innerhalb der Organisationen und im Vergleich zu anderen Organisationen identifiziert werden. Es könnte damit überprüft werden, ob sich die eruierten Spannungsfelder der vorliegenden Studie auch in anderen Teilen von Organisationen wiederfinden oder andere analysieren lassen.

Auch die Übertragung dieses Forschungsvorhabens auf Einrichtungen mit anderen fachlichen Ausrichtungen, Trägerschaften sowie die Ausweitung der Analyse auf weitere Lebensbereiche (Werkstatt, Tagesförderstätten, Freizeit) von Menschen mit Behinderungen sind Empfehlungen, die für zukünftige Forschungen relevant sein können.

Die Erforschung der Entwicklung von UK bspw. im Kontext von Werkstätten, deren Inanspruchnehmer:innen mit ganz anderen Problemlagen konfrontiert sein dürften, stellt ebenfalls eine Forschungslücke dar. Dieses Desiderat ist aufgrund der Priorisierung des stationären und ambulanten Wohnens in der vorliegenden Studie und ebenfalls in den einschlägigen Fachdiskursen von UK in der nachschulische Lebenswelt mit Blick auf Organisationskultur als kaum geschlossen zu bezeichnen (s. Kap. 5.1).

Besonders mit Blick auf die über Jahre gewachsene einrichtungsspezifischen Historien sind Einrichtungen, die aufgrund unterschiedlicher Leitprinzipien und Einrichtungstypen (z. B. Ambulantisierung, Selbsthilfe, Komplexeinrichtung, innovative Projekte) gewachsen und entstanden sind, zentral für zukünftige Forschungen. Da individuelle und kollektiv gewachsene Annahmen der Mitarbeitenden auch immer im engen Zusammenhang mit der eignen individuellen Biografie und den Erfahrungen der einzelnen Einrichtungen im Umgang mit bspw. gesellschaftlichen Veränderungen stehen, sollten möglichst viele Organisationsmitglieder befragt werden (s. Kap. 6).

Unter der organisationskulturellen Prämisse, dass laut Schein (2010) jedes Mitglied einer Organisation als Kulturschaffende:r anzuerkennen ist, besteht die Notwendigkeit für zukünftigen Forschungen, die Sichtweisen bzgl. der vorliegenden Forschungsfrage auch von den Bewohner:innen der Einrichtungen zu erfassen.

Die UN-BRK und die Forderung der People First Bewegung „Nichts über uns ohne uns“ (Hermes/Rohrmann, 2006) unterstreichen die Notwendigkeit der Partizipation von Menschen mit UK-Bedarf in der Forschung. Doch gerade dieser Personenkreis wird häufig aus Forschungen exkludiert (vgl. Buchholz et al., 2016).

Ideal wäre hierbei eine partizipative Rückkopplung an das Feld, sodass die Einrichtungen dabei unterstützt werden, die Bewohner:innen wieder vermehrt als Individuen im Mittelpunkt ihrer Arbeit zu begreifen. Hierfür wären Interviews mit Blick auf die Biografie mit den Bewohner:innen selbst und insb. bei Menschen mit verbal-sprachlichen Einschränkungen, auch mit Angehörigen und oder nahestehenden Mitarbeitenden zu führen, um die Bewohner:innen mit ihren Erfahrungen und Bedürfnissen in den Vordergrund zu stellen (vgl. Trescher, 2017, 162). Im Kontext der vorliegenden Studie wäre demnach interessant, ob die eruierten Spannungsfelder einer UK spezifischen-Organisationskultur sich auch in den Wahrnehmungen und Sichtweisen der Bewohner:innen wiederfinden lassen. Welche hemmenden und förderlichen Faktoren in Bezug auf eine gelingende Umsetzung von UK würden sie benennen? Wie erleben sie die Mitarbeitenden im pädagogischen Alltag? Welche Übereinstimmungen, aber auch

Unterschiede lassen sich in den Aussagen der Mitarbeitenden und der Bewohner:innen finden? Diese Limitation ist forschungsökonomischen Gründen geschuldet und eröffnet ein weites Feld vieler neuer Forschungsfragen, um zur Verbesserung der Datenlage zu UK von, über und mit Menschen mit Behinderungen beizutragen.

„Hier stoßen ‚herkömmliche' Methoden an eine Grenze, zumal sie in erster Linie über vermittelte Symbolik, also Sprache, funktionieren. (...) dennoch ist die Frage von äußerster Relevanz, wie Erleben von Menschen, die sich verbalsprachlich nicht intersubjektiv nachvollziehbar äußern, zumindest ansatzweise erschlossen werden kann" (Trescher, 2017,166). Hierfür müssen den Bedürfnissen der UK-Nutzenden entsprechende Erhebungsinstrumente entwickelt werden. Empfehlungen, wie dies gelingen kann, gibt Wilkens (2019) insb. für den Personenkreis der UK-Nutzenden. Sie geht auf die besonderen Herausforderungen ein, Menschen mit Bedarf an UK mittels standardisierter Interviewführung zu befragen. Anhand einer Untersuchung von sieben Interviews identifiziert sie dabei maßgebliche Einflussfaktoren, klassifiziert diese und leitet Strategien und Gelingensbedingungen für eine höhere Validität ab. Die Befragung von Menschen mit Bedarf an UK stellt aufgrund der häufigen sprachlichen Gebundenheit der Methoden eine besondere forschungsmethodische Herausforderung dar, die es zunehmend zu bewältigen gilt, wenn den Forderungen der UN-BRK Rechnung getragen werden soll (vgl. Wilkens, 2019, 4). Es gibt verschiedene Instrumente, um Menschen an Organisationsentwicklung zu beteiligen, die von Benchmarking (Kraus et al., 2006, 203 ff.) über die empirische Erhebung von IST- und SOLL-Zustand (Beck, 2019, 238 ff.) bis zu Aktionsplänen (Grüber/Ackermann, 2014) reichen können (vgl. Denninger, 2021). Um einen strukturierten, aber dennoch offenen und vor allem niederschwelligen Zugang zur Etablierung und Stärkung von Partizipationsprozessen und damit zur partizipativen Organisationsentwicklung zu ermöglichen, wurden Instrumente wie z. B. die Fragesammlung „Mitbestimmen – Fragensammlung zur Partizipation" (vgl. Denninger, 2021, 25) oder im Kontext sexueller Selbstbestimmung die Leitlinien des Projekts ReWiKs (vgl. Jennessen et al., 2020b) entwickelt und können als Übertragungsfolie für den Kontext UK dienen.

**Erhebung – Durchführung**

In Bezug auf die Durchführung der Interviews lässt sich kritisch reflektieren, dass QM- und UK-Beauftragte:r Teil der Vorgespräche mit der Geschäftsführung waren oder/und Ansprechpartner:innen für die Zugänge zu den anderen Interviewpersonen oder zum Qualitätsmanagement waren. Zum Zeitpunkt des Interviews waren diese Personen bereits umfassend über das Forschungsvorhaben informiert. Dadurch kam es zu Dopplungen in den Erzählungen innerhalb des Interviews oder Weglassen von Informationen, da davon schon in manchen Vorabgesprächen berichtet wurde. Somit hat die Durchführung der Interviews unter teilweise anderem Vorwissen stattgefunden als bei Interviewpartner:innen, die die Forscherin vorher nicht kennengelernt hatte. Die Interviews hätten zeitlich vor den detaillierten Vorabgesprächen stattfinden müssen.

Der Vorteil bei der Durchführung der Interviews lag darin, dass der konsequente Einsatz des Leitfadens die Vergleichbarkeit der Daten erhöhte und durch die Fragen der Interviewverlauf Struktur gewann (vgl. Helfferich, 2014, 566; Flick, 2017, 224). Lediglich einige wenige Anpassungen wurden in der Formulierung der Erzählimpulse sowie Steuerungsfragen für Interviewpartner:innen der oberen und mittleren Leitungsebene (Geschäftsführung, Bereichsleitung, Abteilungs- bzw. Fachbereichsleitungen) sowie für die UK-Fachkraft und den:die QM-Beauftragte:n angepasst. Die Forscherin hat durch diese Anpassung versucht, an die direkte Alltagswelt der interviewten Mitarbeitenden anzuknüpfen, um so eine gewisse Nähe zum Forschungsgegenstand herzustellen (vgl. Mayring, 2016, 144).

Die Forscherin führte alle 23 Interviews eigenständig durch. Gleichzeitig schaffte sie durch die Auslagerung der Transkriptionsarbeiten eine Distanz für die „objektivere" Interpretation des Datenmaterials.
Die dokumentierten Postskripta bestätigen in Teilen, dass die interviewten Mitarbeitenden erst durch die Teilnahme an der vorliegenden Studie die Umsetzung von UK reflektiert haben. Neubauer (2003) verweist darauf, dass allein die Anwesenheit der Forscherin einen potenziellen Eingriff in die vorhandene Kultur darstellt. Durch die Interviewfragen hat die Forscherin der vorliegenden Studie angeregt über Sachverhalte – hier die Umsetzung von UK – nachzudenken, über die vorher vielleicht niemand in dieser Kultur nachgedacht hat (vgl. Neubauer, 2003, 75; Kühl et al., 2009, 18).
Ein weiterer Zweck, den die Postskripts verfolgen, ist, dass Eindrücke bzgl. Interviewatmosphäre, zur personalen Beziehung zwischen interviewter Person und Interviewerin sowie Beobachtungen dokumentiert wurden. Damit hat die Forscherin das Kontextwissen bzgl. der Daten angereichert (vgl. Helfferich, 2009, 193; Flick, 2017, 378).

**Auswahl – Dokumente**
Bzgl. der Auswahl der Dokumente ist kritisch zu betrachten, dass der Zugang zu den Dokumenten zwar in den beiden befragten Einrichtungen in ähnlicher Form über die in Kap. 8.3.5 genannten Schlüsselpersonen verlief, jedoch insb. anzumerken ist, dass der Zugang zum Qualitätsmanagement in den Einrichtungen über ein einrichtungsinternes Online-Portal (Intranet) geschah, das von den Schlüsselpersonen vor Ort mit begrenztem Zugang zur Verfügung gestellt wurde. Über diesen Zugang zum Online-Portal wurde via Suchfeld versucht, relevante Inhalte bzgl. UK zu recherchieren. Die Suchfunktion war in den Einrichtungen jedoch IT-technisch sehr unterschiedlich gestaltet und wurde auch von den Schlüsselpersonen als nicht 100-prozentig zuverlässig anzusehen eingestuft. Es könnte also sein, dass u. U. nicht alle relevanten Inhalte zu UK gefunden wurden.
Lagen die Dokumente jedoch vor, lieferten sie Informationen zum Untersuchungsbereich und konnten ohne störende oder einflussnehmende Faktoren, wie z. B. Interviewpersonen, analysiert werden. Da die Dokumentenanalyse parallel zur Interviewdurchführung verlief, reicherte die Forscherin mehr und mehr Kontextwissen (Nähe zum Gegenstand) an, was zum besseren Verständnis der Interviewaussagen verhalf. Ein weiterer Vorteil war, dass das zu analysierende Material (Dokumente) nicht erst von der Forscherin wie bei den Interviews erst erschaffen werden musste. Die Daten unterliegen damit weniger den Fehlerquellen der Datenerhebung, nur bei der Auswahl und Auswertung der Dokumente, nicht aber bei der Erhebung spielt die Subjektivität der Forscherin herein (vgl. Mayring, 2016, 47).

**Forschungsempfehlung**
In Bezug auf die vorliegende Studie liegt dahingehend eine Limitation vor, dass die Schlagwörter, anhand derer die Dokumentenanalyse durchgeführt wurde, zukünftig zu erweitern wären um weitere Begriffe des Themenfeldes der UK, um den Bereich der potenziellen Fundstellen zu erweitern. Dabei wären vergleichbare bzw. zuverlässigere Suchmasken hilfreich.

Durch die vergleichende Betrachtung von UK-spezifischen Fundstellen in den Dokumenten und den Interviewaussagen der befragten Mitarbeitenden konnten Übereinstimmungen und insb. Diskrepanzen zwischen subjektiven Wahrnehmungen untereinander und zu niedergeschriebenen organisationalen Strukturen aufgedeckt werden. Durch die Hinzuziehung der Dokumente konnte ein weiterer Zugang zu organisationalem Wissen und damit eine zusätz-

liche Perspektive auf die Umsetzung von UK und dessen Verankerung innerhalb der Organisationskultur gerichtet werden. So wurde versucht, den Anforderungen der einschlägigen Fachautor:innen bzgl. einer organisationalen Kulturanalyse im Rahmen der Dissertation weitestgehend Rechnung zu tragen.

**Auswertungsmethodik**

Das inhaltsanalytische Auswertungsverfahren nach Mayring erwies sich für die Analyse der Interviews sowie für die Dokumente als geeignetes Verfahren zur Beantwortung der Forschungsfrage. Vor allem gelang es durch die Auswertung der Interviews, die UK-spezifischen Basisannahmen im Kern der Organisationskultur differenziert herauszuarbeiten sowie Zusammenhänge und Diskrepanzen aller Ebenen zu analysieren und insb. die Basisannahmen und ihre Ausprägungen zueinander in Beziehung zu setzen.

Als Grundlage für die Entwicklung des Kategoriensystems zur Analyse der Basisannahmen dienten die Beschreibungen der fünf Grundannahmen nach Schein (Schein, 2010). Sie wurden auf das Themenfeld der UK übertragen und bildeten somit die Definitionen der Kategorien zur Analyse der UK-spezifischen Basisannahmen (s. Kap. 8.4). Von einer Intercoder-Reliabilität wurde abgesehen. Bei einem induktiven Vorgehen, wie es in der vorliegenden Studie primär vorgenommen wurde, wird dies laut Kuckartz und Rädiker (2019) nicht als sinnvoll erachtet, da die Kategorienbildung stark von der individuellen Kompetenz zur Kategorienbildung und dem aktiven Tun der Forscherin abhängig ist. Wenn mehrere Personen allein oder in Gruppen Kategorien auf Basis derselben Daten bilden, sind die Kategorien teils ähnlich, teils sogar gleich, teils aber auch unterschiedlich. Es ist daher schwierig, eine intersubjektive Übereinstimmung bei der Konstruktion eines Kategoriensystems zu postulieren (a. o. O., 100 f.). Was zur Überprüfung der interpunktierten Codierung sowie bei der Erstellung des Kodiersystems und der Zuordnung von Fundstellen getan wurde, ist eine stetige Reflexion mit Fachkolleg:innen, mit denen die Definitionen der Kategorien sowie die Zusortierungen der Fundstellen kritisch diskutiert wurden.

Was im Rahmen der Auswertung deutlich wurde, ist, dass nicht jederzeit eine exakte Zusortierung von Fundstellen aus den Interviews zu den Kategorien der fünf Basisannahmen gelungen ist. Nach Schein (2010) ist ein Charakteristikum der Organisationskultur, dass diese fünf Basisannahmen sehr eng miteinander verwoben sind und nicht immer trennscharf voneinander zu analysieren sind. Dies wurde in der Analyse der vorliegenden Studie bestätigend deutlich (s. Kap. 9.6). Es ist jedoch darauf aufmerksam zu machen, dass die Ausprägungen der fünf Basisannahmen im Kategoriensystem eine sehr große inhaltliche Nähe zueinander aufweisen. Dies hat eine Auswertung auf der Grundlage dieser erschwert, da eine eindeutige Abgrenzung selbst durch eine eindeutige Definition der Kategorien nicht immer möglich war. Es galt für die Forscherin für Uneindeutigkeiten offen zu bleiben. Es entsteht jedoch der Eindruck, dass eine strikte Trennung nicht nur auf der Grundlage von Scheins Argumenten nicht möglich ist, sondern ggf. auch nicht notwendig erscheint. Die Darstellung und Diskussion der Ergebnisse hat gezeigt, dass differenzierte und diskursive Ausführungen zu den analysierten Basisannahmen möglich waren.

Zur Herstellung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit der Zuordnung der Fundstellen wurden im Kodierleitfaden an den entsprechenden Stellen, die sich in der Zusortierung als schwierig zeigten, Kodierregeln aufgestellt und dokumentiert. Dem:der Leser:in der vorliegenden Arbeit soll die Möglichkeit gegeben werden, die Untersuchungsschritte nachvollziehen zu können und den Forschungsprozess und die daraus hervorgegangenen Ergebnisse bewerten zu können (vgl. Steinke, 2015, 324).

Strukturgebend für die Darstellung der Ausprägungen (Subkategorien) innerhalb der Basisannahmen (Oberkategorien) der Organisationskultur war die Zuordnung zu folgenden drei Merkmalen: Haltung, Struktur und Praktiken. Dadurch wurde ein Versuch der Forscherin unternommen, mehr Eindeutigkeit in die Zusortierungen der Fundstellen zu den Subkategorien zu gewährleisten, um so dem Kriterium der Regelgeleitetheit noch mehr Rechnung tragen zu können. Inhaltlich bedeutete dies, die inhaltlich doch sehr nahe gelegenen analysierten Annahmen voneinander zu unterscheiden, um eine trennschärfere Zusortierung der Ausprägungen zu ermöglichen. Diese Unterteilung sollte dazu dienen, unterschiedliche Formen bzw. Herausbildungen der jeweiligen Basisannahme zu verdeutlichen.
In der vorliegenden Diskussion der Ergebnisse wurden diese strukturgebenden Merkmale nicht als diskussionswürdiges Merkmal mit einbezogen. Für weitere Diskussionsanlässe könnten diese vorgenommenen Strukturierungsmerkmale eine interessante Perspektive auf die Zusammenhänge der einzelnen Ausprägungen innerhalb einer Kategorie sowie kategorieübergreifend geben.
Abschließend ist bzgl. der genannten Gütekriterien nach Mayring (2016) zu benennen, dass sich insb. die kommunikative Validierung als schwierig erwiesen hat, weil es nicht möglich war, die Ergebnisse mit den befragten Mitarbeitenden im Nachhinein zu diskutieren. Auch die Triangulation in Form einer Analyse durch mehrere Forscher:innen ist in einem Dissertationsvorhaben kaum realisierbar.
Um die Ergebnisse abzusichern, wurden diese mit Kolleg:innen immer wieder kritisch diskutiert, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Die anderen Kriterien nach Mayring (2016) können als erfüllt angesehen werden.
So wurde das forschungsmethodische Vorgehen in Kapitel 8 ausführlich dargelegt (Transparenz des Forschungsprozesses) und regelgeleitet durchgeführt. Die Interpretationen wurden argumentativ begründet und sowohl durch das vorhandene Textmaterial als auch durch Rückgriff auf vorhandene Forschungsergebnisse und Theoriekonzepte belegt bzw. diskutiert (s. Kap. 10.1).
Die Untersuchung wurde möglichst im natürlichem (Arbeits-)Umfeld der Mitarbeitenden durchgeführt, sodass möglichst wenig der Eindruck einer Test- oder Untersuchungssituation entstand, was für die Verwendung eines offenen Interviewverfahrens von großer Bedeutung ist.

Zuletzt soll noch zur Reflexion der Subjektivität darauf hingewiesen werden, dass die Verfasserin selbst einer Kultur angehört und daher unter dem Einfluss ihrer nicht hinterfragten Grundannahmen, Werte und Symbole steht. Diese haben sich im Laufe der Sozialisation so fundamental entwickelt, dass sie sich im Kontext der vorliegenden Studie der Reflexion entziehen und damit Einfluss genommen haben (vgl. Neubauer, 2003, 75).

**Forschungsempfehlungen**
Im Rahmen einer tiefergreifenderen Analyse und Diskussion könnten die Aussagen von den befragten Mitarbeitenden untereinander verglichen werden. Z. B. die Aussagen von Mitarbeitenden im pädagogischen Dienst im Vergleich zu denen der leitenden und führenden Mitarbeitenden, Aussagen der UK-Beauftragten im Vergleich zu Mitarbeitenden ohne UK-Beauftragung, Aussagen von Mitarbeitenden aus dem AUW-Bereich im Vergleich zu jenen aus dem stationären Wohnen. Ggf. geben diese Vergleiche Auskunft über hemmende und förderliche Faktoren bzgl. der Umsetzung von UK. Wobei darauf dringlich hinzuweisen ist, dass die Anonymität bei einem Sample von 23 Interviewten bei einer Analyse mit derartigem Fokus nicht mehr gewährleistet werden könnte. Es müssten dementsprechend zunächst weitere Erhebungen mit mehr Mitarbeitenden der zwei Einrichtungen durchgeführt werden bzw. das Sample auf mehr Einrichtungen ausgeweitet werden.

Für weitere Forschungen ist in Bezug auf die Auswertungsmethodik zu empfehlen, die erhobenen Erzählsequenzen zu nutzen, um die Perspektive einer rekonstruierenden Auswertungsmethodik wie z. B. der Dokumentarischen Methode (u. a. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2021; Nohl, 2012) oder/und der Grounded Theory (s. Mey/Mruck, 2007; Breuer, 2009) zu erweitern. Mittels dieser Auswertungsmethoden wird die Erhebung latenter Sinnstrukturen fokussiert. Dies geschieht zumeist in der Zusammenarbeit mit anderen Forscher:innen, um möglichst differenziert das Datenmaterial auf zugrundeliegende Sinnstrukturen zu analysieren. Dieses Vorgehen wäre für die Analyse der zugrundeliegenden Annahmen, die laut Schein latent wirken und dem Bewussten schwer bis gar nicht zugänglich ist, eine zu empfehlende Ergänzung für zukünftige Forschungen.

Auch wenn aufgrund der genannten Limitationen der vorliegenden Studie die Ergebnisse nur mit Einschränkungen interpretiert werden können, bieten die Erkenntnisse aus der organisationskulturellen Analyse sowie aus der kritischen forschungsmethodischen Reflexion wertvolle Impulse und Anhaltspunkte für zukünftige Forschungen. Um Veränderungen in Bezug auf eine organisationale und nachhaltige Umsetzung von UK vorantreiben zu können und somit eine selbstbestimmtere Lebensführung der Bewohner:innen in Wohnsettings der Eingliederungshilfe zu ermöglichen, sind weitere Forschungsarbeiten nötig. Mit der vorliegenden UK-spezifischen organisationskulturellen Analyse ist eine forschungsmethodische Herangehensweise erprobt worden, deren Innovationswert trotz der genannten Limitationen hervorzuheben ist.
Mit diesem Forschungsvorhaben konnten zentrale Spannungsfelder einer UK-spezifischen Organisationskultur aufgedeckt werden, die einen erheblichen Einfluss auf die organisationale und pädagogische Umsetzung von UK ausüben. Der Bedarf, diese Spannungsfelder einrichtungsspezifisch anzuschauen, ist deutlich geworden. Jede Einrichtung ist individuell, hat ihre eigene spezifische Kultur, ihre einzigartige Geschichte und somit auch ganz eigene Vorgehensweisen, wenn es um organisationale Veränderung geht. Es gilt im Rahmen fortführender Forschungsaktivitäten zu überprüfen, ob sich der Eindruck der vorliegenden Studie, dass trotz der organisationalen Etablierung vielfältigster UK-Strukturen die Umsetzung von UK im unmittelbaren Zusammenhang mit den eruierten Spannungsfeldern steht, bei anderen Einrichtungen entkräftigen, bestätigen oder weiter noch mit neuen Erkenntnissen anreichern lässt.

# 11 Fazit und Ausblick

Während im vorangegangenen Kapitel die Ergebnisse der UK-spezifischen Organisationskulturanalyse diskutiert wurden sowie eine kritische Betrachtung des methodischen Vorgehens vorgenommen wurde, wird im Rahmen dieses Kapitels der Fokus auf abschließende Bemerkungen, die das Gesamtprojekt noch einmal reflektieren und Perspektiven über die Studie hinaus skizzieren sollen, gelegt.

Festzuhalten ist, dass die dargestellten Ergebnisse einen Beitrag zu genannter Forschungslücke leisten können sowie Ziel und Fokus der Arbeit adressieren. So konnte die Forschungsfrage: Welche subjektiven Annahmen geben verschiedene Akteur:innen in Wohneinrichtungen dem Thema Unterstützte Kommunikation mit Erwachsenen mit Behinderungen auf den verschiedenen Ebenen der Organisationskultur? differenziert beantwortet werden (s. Kap. 9). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie ermöglichen, die in den Fachdiskursen angefangene Diskussion bzgl. der Wirkmacht von Haltung und Einstellung bei Implementierungsprozessen zu erweitern und der Forderung nach einer organisationskulturellen Perspektive stärker nachzukommen (s. Kap. 7).

Mit der Analyse der UK-spezifischen Basisannahmen der Organisationskultur bieten die Erkenntnisse der vorliegenden Studie Zugang zu den implizit wirkenden Haltungen und Einstellungen der Befragten zum Thema UK. Das individuelle Erleben der Mitarbeitenden in Bezug auf die alltägliche pädagogische, aber auch organisationale Umsetzung von UK stand hier im Fokus der Befragung. Die Analyse der zugänglicheren Ebenen der Organisationskultur – Symbole und Zeichen sowie Normen und Standards – lassen mittels der Erfragung und Dokumentenanalyse insb. Rückschlüsse auf die UK-bezogenen strukturellen Gegebenheiten der Lebenssituation der dort lebenden Menschen mit Behinderungen zu.

Nahm die Forscherin der vorliegenden Studie zu Beginn der Erhebung an, dass die zentrale Erkenntnis der Studie alleinig die Analyse der Darstellung und des Zusammenwirkens der drei Ebenen der Organisationskultur sein würde, um Handlungsempfehlungen für gelingenden Implementierungsprozess von UK entwickeln zu können, so muss sie diese Vorannahme zum Teil revidieren. Die Annahme stimmt insofern, als dass die Verankerung von UK auf den drei Ebenen der Organisationskultur erhoben und ihre förderlich wirkenden Zusammenhänge analysiert und beschrieben werden konnten (s. Kap. 9.6). So konnte bestätigend festgestellt werden, dass die Formen der Außendarstellung (Ebene Symbole und Zeichen) sowie die strukturelle und teilweise normative Verankerung (Ebene Normen und Standards) von UK in den befragten Einrichtungen eine große Schnittmenge zu in den Fachdiskursen genannten Gelingensbedingungen (s. Kap. 5) aufweisen.

Der vertiefte Blick in die erhobenen Basisannahmen (s. Kap. 10) zeigte jedoch sehr unterschiedliche – teils widersprüchliche – Ausprägungen der UK-spezifischen Basisannahmen. Neben vielfältigen UK-förderlichen Annahmen, die die eruierten Gelingensbedingungen auf den Ebenen der Symbole und Zeichen sowie Normen und Standards unterstützen, ließen sich im Gegensatz dazu stehende UK-negierende Annahmen aufdecken, die einer gelingenden Umsetzung von UK diametral entgegenstehen. Dies hätte die Forscherin in dem Ausmaß nicht erwartet. Durch die vertiefte Analyse dieser Widersprüchlichkeiten ließen sich Spannungsfelder einer UK-spezifischen Organisationskultur aufdecken und beschreiben. Die Diskussion dieser Spannungsfelder leistet einen Beitrag zum tiefgründigeren Verstehen alltäglicher UK-spezifischer

pädagogischer Praxis sowie ihre Umsetzungsschwierigkeiten in Wohneinrichtungen der EGH (s. Kap. 10.1).

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse, dass die Umsetzung von UK im Kontext von Wohnen in Organisationen der EGH mitunter deutlich durch strukturelle, aber maßgeblich durch haltungs- und einstellungsbezogene Komponenten beeinflusst wird. Unter dem Einfluss dieser impliziten Wirkmächte lässt sich resümieren, dass Wohnen und die Umsetzung des Rechts auf Kommunikation für die Bewohner:innen sich häufig deutlich abweichend zum Wohnen, wie es sich in der routinemäßigen Lebensführung zeigt, vollzieht. Die Spannungsfelder verdeutlichen, dass die Lebensbedingungen der Bewohner:innen, zu denen auch die Ermöglichung und Befähigung zur Kommunikation gehört, noch immer in hohem Maße durch institutionell geprägte Einstellungen, Entscheidungen und Handlungen derer bestimmt ist, die die Verantwortung dafür tragen.

Im Rahmen der Diskussion der Spannungsfelder konnte herausgearbeitet werden, dass es „Felder" gibt, in denen die Umsetzung von UK gelingt, und „Felder", in denen Mitarbeitende vor Herausforderungen stehen, die eine gelingende und umfassende Umsetzung von UK verhindern. Und so kann resümierend festgehalten werden, dass sich die Wurzel der Spannungsfelder überwiegend als eine andauernde erlebte Diskrepanz der Mitarbeitenden zwischen den eigenen professionellen (und auch persönlichen) Ansprüchen und der tatsächlich erlebten Arbeitsrealität zeigt, die in unterschiedlichen Zusammenhängen als belastend erlebt wird. Daraus resultieren Erlebnisse bzw. Erfahrungen gelingender, aber auch scheiternder UK. So erleben die Bewohner:innen in der Konsequenz einerseits eine hohe Abhängigkeit von den strukturellen Gegebenheiten sowie von dem Wissen, Kompetenzen und Haltungen der Mitarbeitenden bzgl. UK. Dabei kann es durchaus zu Objektivierungspraxen, aufgrund der beschriebenen Überlastung der Mitarbeitenden, kommen. Andererseits zeigt die Diskussion der Spannungsfelder, dass es gelingende Momente im pädagogischen Alltag gibt, in denen die Bewohner:innen mittels UK kommunizieren können und die (kommunikativen) Bedürfnisse und Kompetenzen durch die Mitarbeitenden sehr ernst genommen werden.

Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich für die Forscherin die Frage, wie solche erlebten Spannungsfelder als Quelle für Reflexion und Veränderung von Mitarbeitenden in den Einrichtungen positiv wahrgenommen und anerkannt werden können. Es geht darum, im Rahmen der erlebten Spannungsfelder einen reflexiven Umgang mit ihnen zu finden, um handlungsfähig zu bleiben und den Menschen mit Behinderungen trotzdem kommunikative Teilhabe an ihrer Lebenswelt zu ermöglichen.

Es braucht Reflexionsräume, um (scheinbare) Selbstverständlichkeiten infrage zu stellen, alte (Handlungs-)Routinen sowie über Jahre gewachsene, oftmals rigide Annahmen zu Themen wie bspw. UK aufzubrechen, zu reflektieren und ausgehend davon mögliche Handlungsalternativen zu entwickeln – sprich die Organisationskultur mit Blick auf eine gelingende Umsetzung von UK positiv zu verändern. Folglich kann festgehalten werden, dass eine (Weiter-)Entwicklung pädagogischer Praxis (in Bezug auf UK in Einrichtungen der EGH) an erster Stelle eine kritische Reflexion der Mitarbeitenden hins. ihrer Tätigkeit und den damit verbundenen Annahmen (Haltung, Einstellungen) unterstützen muss (vgl. Trescher, 2018, 274).

Mit Blick auf die beschriebenen Reflexionsebenen – Struktur, Handeln und Emotionen – nach Trescher (2017; 2018) wird deutlich, dass die Organisationskulturanalyse, wie sie in der vorliegenden Studie vorgenommen wurde, Zugänge zu allen genannten Ebenen pädagogisch reflexiven Handelns bieten kann. Während die Erkenntnisse auf den Ebenen der Symbole und Zeichen sowie Normen und Standards zuvorderst die Reflexion auf struktureller Ebene eröffnet,

ermöglicht insb. die Analyse der Basisannahmen Zugang zu dem pädagogischen Handeln bzw. zum Erleben der Mitarbeitenden sowie den dahinter liegenden Glaubenssätzen und Haltungen, die das Handeln leiten. Damit ist die Grundlage geschaffen, um sich pädagogischen Handelns inhärenten Ambivalenzen, wie Trescher (2017) sie benennt oder wie sie in der vorliegenden Studie als UK-spezifische Spannungsfelder betitelt wurden, aufzudecken und kritisch in den Blick nehmen zu können. Trescher resümiert, dass die Erkenntnisse der drei Reflexionsebenen auch im Selbstverständnis der Mitarbeitenden als professionell Handelnde verankert werden muss (a. o. O., 195). Ein reflexiv-professionelles Selbstverständnis der Mitarbeitenden ist daher wichtig, um zu dem zu gelangen, was Klomann die „reflexiv-professionelle Organisationskultur" nennt (Klomann et al. 2019, 23; Klomann, 2015). Hier zeigt sich, dass Professionalität und Organisationskultur eng miteinander verbunden sind, indem eine entsprechende Organisationskultur die Grundlage für die Möglichkeiten und die Weiterentwicklung professionellen Handelns – hier im Kontext von Spannungsfeldern – in Organisationen bildet.

Als unterstützenden Zugang für die Analyse einer Organisationskultur könnte sich die Reflexion der eigenen organisationalen Strukturen und Abläufe sowie eine Annäherung an ihre impliziten Wert- und Orientierungsmuster anhand von Leitlinien erweisen. Ein bereits bewährtes Beispiel für dieses Vorgehen ist der mittlerweile weltweit beachtete Index für Inklusion von Tony Booth und Mel Ainscow (2003). Dieser hat sich als praktikables Instrument für Organisationsentwicklung etabliert, mit dessen Hilfe Einrichtungen ihre inklusiven Haltungen, Strukturen und Praktiken reflektieren und weiterentwickeln können. Aufgrund seiner überzeugenden Dynamik und Effektivität ist seine Grundidee mittlerweile auch für die deutsche Schullandschaft (Hinz/Boban, 2003) und weitere Bereiche organisationalen Handelns[30] adaptiert worden. Auch für den Bereich UK gibt es erste Ansätze, dieses bewährte Vorgehen in Form von Standards, Checklisten und Leitlinien auszuarbeiten (u. a. Rothmayr, 2008; ANUK 2010; Gschwend-Sennhauser/Cappello Müller, 2019; Aßmann, 2020). Die Erfahrungen der bereits etablierten Indizes zeigen, dass gerade die Fragen zu den Leitlinien wertvolle interne Reflexionsprozesse und Diskussionen auslösen können. Dies Vorgehen kann bei (themenbezogener) Analyse einer Organisationskultur mit Blick auf ausgewählte Themen (z. B. UK, Partizipation, sexuelle Selbstbestimmung, Gewaltschutz, Personenzentrierung) helfen, um sich insb. den Ebenen der Symbole und Zeichen sowie Normen und Standards anzunähern. Es braucht jedoch eine dezidierte Analyse der Basisannahmen im Kern der Organisationskultur, um sich den handlungsleitenden Haltungen und Einstellungen annähern zu können. Dieser besonderen Wirkmacht wird in den Indizes bisher noch nicht ausführlich Beachtung geschenkt, sodass die Forscherin hier eine Verzahnung beider Vorgehensweisen empfiehlt.

Wenn es um die Frage geht, welche Personen geeignet sind, um solche Reflexionsprozesse und (Organisationskultur-)Analysen durchzuführen bzw. zu leiten, lassen sich zwei Empfehlungen finden. Trescher (2017) und Schein (2010) empfehlen externe Personen (bspw. Supervisor:innen), die mit einem weniger institutionalisierten Blick sowohl theoriegeleitet als auch praxisbezogen auf die Abläufe innerhalb der (Wohn-)Einrichtungen schauen können (vgl. Schein, 2010, 77; Trescher, 2017, 190). Dabei betont Schein (2010), dass es im Rahmen einer Organisationskulturanalyse eine:n Berater:in braucht, die:der das hier erläuterte Kulturkonzept kennt und nicht aus der Gruppe oder Abteilung kommt, die die Analyse durchführt.

30 Kindertagesstätten (Booth et al., 2011), der Entwicklung inklusiver Kommunen (Brokamp, 2011) sowie für die Bereiche Kinder- und Jugendhospizarbeit (Jennessen/Hurth, 2015), sexuellen Selbstbestimmung von erwachsenen Menschen mit Behinderung (Jennessen et al., 2020b) und Partizipation (BeB, 2021).

Diese beratende Person kann von außen kommen, aber auch aus der Einrichtung selbst. Viele Unternehmen verfügen über interne Fachkräfte für Organisationsentwicklung, die die Rolle des „Außenseiters" (Schein, 2010, 77) effektiv übernehmen können (ebd.). Erfahrungen mit dem Index für Inklusion zeigen bspw., dass einige Reflexionsfragen ein Team auch an seine Grenzen bringen können. Die Einbeziehung externer Berater:innen ist notwendig, um das Engagement der Mitarbeitenden nicht durch Enttäuschung über die bestehenden Barrieren zu beeinträchtigen (vgl. Jerk et al., 2015; Knauf, 2015). Der Vorteil bei einem internen Vorgehen ist, dass insb. unter Einbeziehung von Bewohner:innen und Mitarbeitenden im Rahmen einer partizipativen Organisationsentwicklung Veränderungsprozesse teilweise viel nachhaltiger und langfristiger initiiert und strukturiert werden können, da den persönlichen Sichtweisen und Bedürfnissen der intern Beteiligten Bedeutung gegeben wird (vgl. Jennessen/Hurth, 2015, 10). Durch die Möglichkeit, sich selbst in die Gestaltung der Organisation einzubringen, ist die Bereitschaft der Beteiligten oftmals viel höher, zu kreativen Problemlösungen und Veränderungsvorschlägen beizutragen (vgl. Trescher, 2018, 279).

Schein (2010) betont, dass gruppendynamische Prozesse als eine wichtige Basis der Kulturentstehung zu sehen sind (a. o. O., 71). Daher sollte mit Blick auf partizipative Organisations(-kultur)entwicklungsprozesse das Team als entscheidendes Setting für Reflexionsprozesse bedacht werden. Ortland (2016) sowie Herz (2017) schildern, dass Teamarbeit bedeutet, sich regelmäßig über gemeinsame Zielsetzungen, Wertvorstellen und Haltungen, Vorgehensweisen sowie Belastungsgrenzen und Schwierigkeiten im pädagogischen Alltag auszutauschen und dies zum Gegenstand gemeinsamer Reflexionsprozesse zu machen. Konflikthafte Aushandlungsprozesse entstehen häufig dann, wenn die Praxis ambivalent erlebt wird, da die einzelnen Mitarbeitenden unterschiedlich handeln und dementsprechend unterschiedliche Begründungen und Motivationen anbringen – so wie es in der vorliegenden Studie die eruierten UK-spezifischen Spannungsfelder aufzeigen. Diese Konflikte könnten dahingehend umgedeutet werden, dass sie als krisenhafte Chance verstanden werden, in der erlebte Ambivalenzen sichtbar gemacht werden und die pädagogische Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert sowie reflektiert und neu ausgehandelt werden kann. Dafür braucht es eine Haltung der Teamkolleg:innen, die andere Meinungen und Überzeugungen sowie gegensätzliche Positionen als unterstützend und produktiv wahrnehmen (vgl. Ortland, 2016, 170, 231; Herz, 2017, 79).

Im Rahmen der Reformprozesse des BTHG besteht die Gefahr, dass durch die teilweise Auslagerung von personengebundenen Leistungen der EGH (SGB IX) im Rahmen der Umstellung auf verschiedenen Assistenzformen die Menschen mit Behinderungen zwar als Auftraggeber:innen adressiert werden, jedoch beständige Teams zur Begleitung und Unterstützung der Bewohner:innen nicht mehr selbstverständlich werden. In diesem Zusammenhang wird die Herausforderung deutlich, Teamentwicklungsprozesse im Kontext von (Wohn-) Einrichtungen der EGH neu zu denken und Formate zu schaffen, die trotz vermehrter personengebundener Leistungen die Reflexion über und Arbeit an gemeinsam getragenen handlungsleitenden Annahmen sowie Belastungs- und Stresserleben ermöglichen.

Mit Blick auf das deutlich gewordene Potenzial an Reflexions- und Verstehenszugängen, die die Analyse einer Organisationskultur hervorbringt, wird erkennbar, dass zu empfehlen ist, das vorliegende organisationskulturelle Vorgehen auch für weitere Themenbereiche zu adaptieren. Es hat sich gezeigt, dass eine themenbezogene (hier UK-spezifische) Organisationskulturanalyse eine fundierte Datengrundlage hervorbringt, um sich differenziert mit den strukturellen Bedingungen sowie den wirkmächtigen Einstellungen und Annahmen von Mitarbeitenden zu bestimmten Themen zu beschäftigen.

So könnte die organisationskulturelle Perspektive auch in Bezug auf die gesetzliche Aufforderung an die Leistungserbringer, geeignete Maßnahmen zum Schutz vor Gewalt für Menschen mit Behinderungen zu entwickeln, unterstützen. Im Zusammenhang mit den jüngsten Vorkommnissen von Verstößen bei der Anwendung von freiheitsentziehenden Maßnahmen im Intensivbereich der Diakonischen Stiftung Wittekindshof wird deutlich, dass die Arbeit an einem Gewaltschutzkonzept ein Prozess ist, der die gesamte Einrichtung betrifft. Dieser erfolgt auf verschiedenen Ebenen und erfordert eine Reflexion der bestehenden Haltungen und Einstellungen (vgl. Pries et al., 2022). Hier kann eine Organisationskulturanalyse mit Blick auf die Implementierung eines Gewaltschutzkonzeptes eine effektive Vorgehensweise zur Erhebung des IST-Standes von organisationalen Strukturen sowie (Menschenbild-)Annahmen zum Thema Gewalt und Gewaltschutz bieten, um auf dieser Grundlage geeignete Maßnahmen zur Entwicklung eines solchen Konzeptes und dessen Implementierung zu entwickeln. Wird Gewaltschutz bspw. als Zeichen von gelebten Menschenrechten gesehen? Welche Schulungsangebote braucht es dafür? Welche Spannungsfelder zeigen sich zu diesem Thema im Rahmen pädagogischer Praxis? Welche Reflexionsformate und -settings muss die Einrichtung anbieten, damit das Gewaltschutzkonzept in den Einrichtungen von allen Beteiligten fortlaufend gelebt werden kann?
Damit sich Mitarbeitende in den Einrichtungen für Reflexionsprozesse sowie darauf aufbauende auch organisationskulturelle Veränderungen öffnen können, brauchen Organisationen laut Trescher (2018) ein gewisses Maß an Durchlässigkeit. Häufig wird zwar Kritik formuliert, mündet jedoch nicht in Veränderungsambitionen. Schlussendlich bleiben zum Teil aufwendig erarbeitete Reflexionsergebnisse ungenutzt. Eine maßgebliche Ursache für eine geringe Durchlässigkeit und Veränderungsträgheit liegt u. a. in den starren bürokratischen Strukturen und Vorgaben des Eingliederungshilfesystem, das sich in den einzelnen Einrichtungen reproduzieren kann. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende in bürokratisch formalistische Arbeitsweisen verfallen, aufgrund der oftmals wahrgenommene Handlungsohnmacht (a. o. O., 276). So lässt sich ggf. u. a. erklären, warum auf den Ebenen der Symbole und Zeichen sowie Normen und Standards der befragten Einrichtungen der vorliegenden Studie vielfältige UK-förderliche Strukturen erhoben werden konnten. Auch Vorgehensweisen anderer Einrichtungen zeigen den Fokus auf der Etablierung von UK-förderlichen Strukturen (s. Kap. 5). Möglicherweise ist das eine Strategie der Mitarbeitenden, um sich handlungsfähig bzw. wirksam zu fühlen (s. Kap. 10.1.3). Die Erkenntnisse auf der Ebene der Basisannahmen zeigen jedoch, dass vor allem mangelnde Handlungsfreiheit der befragten Mitarbeitenden ein weitere zentraler Grund ist, warum die vorhandenen Strukturen nicht gelebt werden können (s. Kap. 10.1.3). Es besteht dann kaum Raum für das Aufbrechen von Routinen oder Einstellungsmustern, die den Bewohner:innen ein Leben in Selbstbestimmung erschweren (vgl. Trescher, 2018, 274). Als einen Aspekt dieser multiplen Belastungsfaktoren benennt Riedel (2022) hinzukommend die moralische Belastung. Riedel erklärt, dass es um die Verletzung der persönlichen moralischen Integrität im beruflichen Kontext geht, die eintritt, wenn Menschen Dinge tun müssen, die sie mit persönlichen oder (häufig gemeinsam geteilten) professionellen Werten (Berufsethos) nicht vereinbaren können. In krisenhaften Zeiten, geprägt von Zeit- und Personalmangel, hohem Stress und fachlicher Unsicherheit sind Mitarbeitende immer wieder gezwungen, Entscheidungen zu folgen, die mit ihrem moralischen Selbstverständnis, aber auch mit ihrer professionellen Berufsethik, nicht vereinbar waren (a. o. O., 29 f.). Mit diesen Ausführungen und den Erkenntnissen aus der Diskussion des Spannungsfeldes „persönliche Abwehr vs. fachliche Gründe“ wird deutlich, dass aus der erlebten Diskrepanz der befragten Mitarbeitenden zwischen den eigenen Ansprüchen bzgl. einer gelingenden Umsetzung von UK sowie jene der Einrichtung, in der sie tätig sind, und

ihrer eigenen tatsächlich erlebten Arbeitsrealität eine ernstzunehmende Quelle für psychische Erkrankungen (vgl. Riedel, 2022, 29 f.) entstehen kann.
In Ergänzung zu Treschers benannten Reflexionsebenen und um als Organisation „durchlässig" zu bleiben, benennt Riedel (2022) insb. die Notwendigkeit ethischer Reflexionsmöglichkeiten, die zu einer moralischen Entlastung führen könnten. Sie betont, dass es in Berufsfeldern der Pflege (vergleichbar zur Pädagogik) immer Situationen geben wird, die mit schwierigen Entscheidungen verbunden sind und von Ressourcenknappheit geprägt sind. Die wachsende moralische Verantwortung, die damit verbunden ist, braucht einen Rahmen, in dem Mitarbeitende Situationen ethisch reflektieren können, um ethisch gut begründete und tragbare Entscheidungen zu treffen (z. B. ethische Fallbesprechungen). Diese Formate können dazu beitragen, dass Mitarbeitende reflektiert und deshalb entlastet in eine schwierige Situation hineingehen können und sie dann auch besser bewältigen, weil sie mit ihren Kolleg:inenn die ethische Begründung gemeinsam erarbeitet haben. Das führt dazu, dass die moralische Last nicht von einzelnen Mitarbeitenden getragen werden muss und die moralische Verletzung vorgebeugt wird (a. o. O., 29 f.). Dieses Vorgehen könnte einen Weg aufzeigen, um mit den erlebten Spannungsfeldern, die die Befragten der vorliegenden Studie erleben, umzugehen.
Fest steht, Organisationen, die in sozialpädagogisch-pflegerischen Handlungsfeldern verortet sind, müssen sich den Herausforderungen einer sich stetig verändernden Umwelt und der Veränderungsträgheit der eigenen Organisation auch zukünftig stellen.
Erfahrungen aus früheren Reformprozessen, wie bspw. der Umsetzung des Grundsatzes „ambulant vor stationär" sowie der Rezeption des Paradigmenwechsels vom Fürsorgeprinzip hin zur Selbstbestimmung und Teilhabe, haben in der Vergangenheit bereits Veränderungsprozesse in den betreffenden Organisationen zur Folge gehabt. Genauso nehmen Veränderungen der Gesetzgebung, z. B. die UN-BRK oder das BTHG, Einfluss auf die Entwicklungen in der Behindertenhilfe. Diese Erfahrungen zeigen, dass strukturelle Rahmenbedingungen und Beharrungstendenzen von Organisationen der Behindertenhilfe in der Vergangenheit und zukünftig nicht zu unterschätzen sind (vgl. Kahle, 2019, 522; Denninger, 2021, 24). Wohl wissend, dass die Herausforderungen in der Zeit- und Finanzproblematik der Behindertenhilfe liegen, welche es schwer macht, erforderliche Maßnahmen umfassend einzuleiten, müssen Einrichtungen der EGH Umgangsformen finden, mit diesen Herausforderungen umzugehen.
U. a. werden Ressourcen der Sozialleistungsträger, die mitunter die Leistungen der Rehabilitation und Teilhabe betreffen, in deutlich geringerem Maß in Zukunft zur Verfügung stehen, sodass Leistungskürzungen, -verschiebungen und daraus folgende Verteilungsfragen wahrscheinlich sind. Diese Herausforderungen bewirken einen immer stärker werdenden Anpassungsdruck (vgl. DHG, 2020; Roehl, 2004; Jetzke, 2015, 34 f.). Wie bereits festgestellt erleben die Mitarbeitenden der befragten Einrichtungen eine starke Unsicherheit in Bezug auf die anstehenden Veränderungen durch das BTHG (s. Kap. 9.5.5). Was im Rahmen der Diskussion durch die Erkenntnisse von Wulfert (2022) bereits deutlich wurde, ist, dass erlebte Befürchtungen und Unsicherheiten im pädagogischen Alltag zu einer sehr belastenden Arbeitssituation führt (a. o. O., 37). In der Zusammenschau dieser Erkenntnisse kann vermutet werden, dass immer weniger Raum für die Reflexion von Spannungsfeldern bleibt. Mit Blick auf das Organisationskulturmodell nach Schein (2010) könnte jedoch eine dezidiertere Analyse der Basisannahme „Umwelt" ggf. dazu führen, der erlebten Unsicherheit entgegenzuwirken und durch Handlungssicherheit in unsteten Zeiten zu ersetzen. Wird die Analyse dieser Basisannahme in den Fokus gestellt, könnte der Blick nicht nur auf die eigenen organisationalen Auswirkungen der äußeren Anforderungen gerichtet werden. Vielmehr wäre eine Analyse der von außen herange-

tragenen Ansprüche gewinnbringend, um Umgangsweisen mit dem befürchteten Anpassungsdruck zu reflektieren. In Zeiten von ständiger Anpassung, Umorientierung und der Umsetzung gesellschaftlicher Anforderungen braucht es Modelle wie diese, die Erklärungsansätze für Widrigkeiten im pädagogischen Alltag oder auf der Ebene der Organisationsentwicklung geben.
Bspw. ist der Wandel der Stellung der Menschen mit Behinderungen zum selbstbestimmten und selbstständigen Gestalter ihrer Lebenssituation mit einem gesetzlichen Förderanspruch nach § 1 SGB IX noch nicht flächendeckend etabliert. Ebenso der damit einhergehende Rollenwandel des Leistungsträgers und seiner Mitarbeitenden zum Förderer und Unterstützer der Menschen mit Behinderungen bleibt vielfach noch aus. Die unterschiedlichen Trägerstrukturen der EGH (z. B. Länder, Landesämter, Kommunen, Kommunale Dachverbände, Landschaftsverbände, Bezirke, örtliche oder überörtliche Träger) bedingen eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationskulturen, -formen und Verwaltungsverfahren. Diese Unterschiede wirken divergierend auf die Ermittlung des Leistungsbedarfs. Vergleicht man die zur Bedarfsermittlung eingesetzten Erhebungsinstrumente, stellt man zwischen den Bundesländern erhebliche Unterschiede bzgl. der ICF-Orientierung, aber auch hins. der rechtlichen Einordnung und Bewertung verschiedener Kriterien, bezogen auf die gesetzlichen Anforderungen, fest. Es wird also ein Spannungsverhältnis deutlich, dass sich zwischen bundesrechtlich einheitlichen Leistungsansprüchen und ihrer landesspezifischen Konkretisierung ergibt. Resultat ist ein ungleiches Verständnis, welches unterschiedliche Praktiken hervorbringt, sodass Leistungsberechtigte Gefahr laufen unterschiedlichen Zugang zu Leistungsart und -umfang zu erleben (vgl. Fuchs, 2022).
Ein Beispiel für unterschiedliche Praktiken zeigt sich in der Herausforderung für Leistungsträger und -erbringer, das Wunsch- und Wahlrecht zu ermöglichen. Insb. im Rahmen der Bedarfsermittlungsgespräche für Menschen, die sich nicht verbal äußern können und auf alternative Kommunikationsmittel angewiesen sind, zeigen sich Schwierigkeiten. Damit stellt sich nicht nur die Frage, wie die Wünsche und Bedarfe von Menschen, die auf Methoden der UK angewiesen sind, objektiv erhoben werden können, sondern insb. auch nach standardisierten Vorgehensweisen. Mit Blick auf die oben genannten unterschiedlichen Verständnisse in der Auslegung des ICFs und den darin mündenden uneinheitlichen Zugängen zu Leistungen kann negativ interpretiert werden, dass, wenn überhaupt, lediglich unterschiedliche Vorgehensweisen zur Anwendung von UK in Bedarfsermittlungsgesprächen geschaffen werden. Die Konsequenz ist, dass die Ermöglichung von Kommunikation über alternative Wege ein glücklicher Zufall bleibt. Potenziell leistungsberechtige Personen können nicht davon ausgehen, dass sie zum einen UK-kompetente Teilhabeplaner:innen antreffen, dass sie auf ihre eigens kommunikative Weise am Bedarfsermittlungsgespräch selbstbestimmt teilhaben können und für ihre Wünsche und Bedürfnisse einstehen können. Folglich sind sie darauf angewiesen, dass die Darstellung ihrer Interessen vorrangig durch ihre Angehörigen und durch Mitarbeitende der Leistungserbringer erfolgt. Das bedeutet, dass auch länderübergreifend anerkannt werden muss, dass UK eine Möglichkeit ist, um Menschen mit Behinderungen zu ermöglichen, ihr Wunsch- und Wahlrecht geltend zu machen. Noch viel zu häufig leben Menschen mit Behinderung in einer besonderen Wohnform, ohne dass wirklich klar ist, ob dies ihrem Willen entspricht oder nicht (vgl. Schartmann, 2022, 276).
Anhand dieses Beispiels werden die negativen Auswirkungen eines unterschiedlich verstandenen und gelebten Verständnisses vom Wandel der Stellung der Menschen mit Behinderungen mit Blick auf ihre kommunikative Teilhabe deutlich. Nur durch die Schaffung eines gesellschaftlichen Bewusstseins ist es perspektivisch möglich, UK als bereichernde Vielfalt zu erleben und damit Zugang zu Teilhabemöglichkeiten in allen Lebensbereichen zu schaffen. Sind jedoch

rigide Einstellung vorherrschend, die die Ermöglichung von Kommunikation mittels UK nicht als Vorrausetzung für das Er- und Ausleben von Selbstbestimmung und Teilhabe anerkennen, sind Menschen mit kommunikativen Beeinträchtigungen vielfältigen Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen ausgeliefert – so zeigen es die eruierten Spannungsfelder einer UK-spezifischen Organisationskultur auf (s. Kap 10.1).

Insb. durch die Ausführungen von Trescher (2017; 2018), Riedel (2022) und Wulfert (2022) sowie bestätigend durch die vorliegende Studie ist zu vermuten, dass es aufgrund stetiger Veränderungen immer wieder zu erlebten Spannungsfeldern und Diskrepanzen in den Einrichtungen auf unterschiedlichsten Ebenen kommen wird, die einen Einfluss auf das Erleben der Mitarbeitenden sowie den dort lebenden Menschen haben.

Schreyögg und Geiger (2016) verweisen auf das Verständnis von Veränderungen als Basismodus. Organisationaler Wandel wird als fortlaufender und niemals abgeschlossener Prozess betrachtet. Aufgrund der Vielzahl der Probleme stellt sich die Steuerung von Organisationen als eine ununterbrochene Folge von Problemen und Problemlösungen dar (a. o. O., 392). Mit der Erledigung bzw. Problemlösung eines Wandelproblems ist die Frage der Systemveränderung jedoch nicht für längere Zeit erledigt, vielmehr ist es von Bedeutung, die emergenten Dynamiken zu kanalisieren und zu lenken. Organisationen sind grundsätzlich in dynamischen und unsicheren Umwelten zu steuern, und jederzeit ist mit Unerwartetem zu rechnen. Das Verständnis von Lernprozessen als Basismodus verweist darauf, dass Veränderungen ein durchgängiger Prozess sind, der von der gesamten Organisation auf allen Ebenen zu leisten ist (vgl. Roehl, 2014, 204). Es gibt keine Veränderung bzw. keinen Wandel ohne Widerstände, und somit sind Widerstände nicht „nur" Ursache eines gescheiterten Wandels, sondern immanenter Teil von Wandel und Veränderung. Diese Ausführungen verdeutlichen, dass der Umgang mit dem Wandel als „Normalfall" unabdingbar akzeptiert werden muss.

So könnte trotz aller drastischen Auswirkungen (wie bspw. durch die Corona-Pandemie) die Perspektive eröffnet werden, ob solche Krisen nicht auch als Chance bzw. Impuls für Veränderungen und somit auch auf Verbesserungen betrachtet werden können. Solche Störungen in Form von Krisen oder politisch neuen Auflagen müssen dabei nicht notgedrungen als „gut" oder „schlecht" bewertet werden. Vielmehr werden ambivalente Aushandlungsprozesse aufgedeckt, die als Nährboden für Veränderungen mit Blick auf neue Formen pädagogischen Denkens und Handelns dienen können.

Es ist bspw. noch zu klären, wie Assistenzleistungen der EGH gestaltet sein müssen, damit unabhängig von der jeweiligen Wohnform den individuellen Bedürfnissen und Bedarfen bzgl. Kommunikation entsprochen werden kann (s. Kap. 5). Insb. dann, wenn die jeweilige Form der Assistenz sich auf alle neun Lebensbereiche der ICF beziehen kann, könnte auch eine Unterstützung in der Lebensführung mit Bezug zur Kommunikationsförderung darunter verstanden werden. Ggf. wäre es auch möglich die therapeutische und pädagogische Herangehensweise der UK auszudifferenzieren und anschließend in den einzelnen Bestandteilen den unterschiedlichen Assistenzformen zuzuordnen (z. B. Beschriftung der Küche mit Symbolen im Bereich des Organisationsmoduls, direkt zurechenbare Leistung im Sinne der persönlichen Kompetenzstärkung des Menschen mit Behinderung im Bereich des Wohnmoduls, unterstützende oder qualifizierte Assistenz).

Wie erkennbar, finden solche Wandlungsprozesse, trotz zeitlicher sowie strategischer Umsetzungsvorgaben, in ihrer Geschwindigkeit und Ausgestaltung höchst unterschiedlich statt. Der Zugang zu den Umgangsweisen mit solchen Veränderungen über die Analyse von Organisationskulturen bietet die entsprechenden Verstehenszugänge, um sehr konkret das Erleben sowie

dahinter liegende Einstellungen und Haltungen der Organisationsmitglieder sowie strukturelle Störfaktoren zu eruieren, um die Wurzeln für Widerstände, Spannungen und Belastung zu erforschen.
Mit der Analyse der tiefgründigen Annahmen wird auch das individuelle „Geworden-Sein" einer jeden Einrichtung und die Erfahrung im Umgang mit vergangenen Krisen und Veränderungen aufgedeckt (Kap. 10.1.2). Führt man sich vor Augen, dass nicht nur das einrichtungsbezogene „Geworden-Sein" prägend für solche Prozesse ist, sondern auch Mitarbeitende mit ihrem ganz persönlichen „Geworden-Sein" in Teams und Organisationseinheiten (Subkulturen) zusammenarbeiten, wird deutlich, dass diese Perspektive ein Erklärungsmodell bietet, das die Unterschiedlichkeit und Widrigkeiten, die man im Umgang mit Veränderungen wahrnehmen kann, begründet.
Konsequenterweise kann gleichsam begründet vermutet werden, dass sich unterschiedliche – sprich einrichtungsspezifische – Spannungsfelder zeigen, die womöglich nicht zu generalisieren sind (s. Kap. 5.2). Daraus kann die Konsequenz gezogen werden, dass es immer einer Anpassung der Refelxionsformate an die Charakteristika der Organisation und der Mitarbeitenden bedarf, damit die organisationale Individualität, aber auch die einzelnen Mitarbeitenden in ihrem individuellen Geworden-Sein angesprochen werden.
In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit deutlich, eine Haltung, die Wandel als grundlegenden Basismodus bzw. als Chance für Veränderungen anerkennt, zu etablieren.
Dies bedeutet, den offenen und reflexiven Umgang mit Spannungsfeldern und Widersprüchlichkeiten im Kontext von pädagogischen Handlungsfeldern zum einen in den Ausbildungs- und Studiengängen angehender Fachpersonen sowie als verpflichtenden fortwährenden Baustein in den einrichtungsinternen Fort- und Weiterbildungskatalog sowie Reflexionssettings zu implementieren sind.
Ob es sich dabei nun um individuell erlebte Spannungsfelder der Mitarbeitenden in den Einrichtungen handelt, jene, die in Teamsettings festgestellt werden, im Kontext einer (gesellschaftlichen) Krise entstehen oder sich durch ambivalente Vorgehensweisen auf politischer oder gesetzlicher Ebene zeigen – fest steht, wenn Mitarbeitende eine Haltung entwickeln könnten, Krisen und Veränderung als Chance zu sehen, bestände ggf. die Offenheit, Ansatzpunkte für kleine Veränderungen zu erkennen, und bestenfalls die Bereitschaft, die eigene Organisationskultur mit ihren Tiefenstrukturen in Frage zu stellen.

In der vorliegenden Studie wurde deutlich, dass Spannungsfelder innerhalb der Basisannahmen von Organisationen und deren Organisationsmitgliedern wesentlichen Einfluss auf die Organisationsentwicklung haben. Sie können Veränderungen erschweren, blockieren oder ermöglichen – diese Spannungen gilt es in den Blick zu nehmen, um wirkungsvoll Veränderungen anzustoßen. Mit dieser Perspektive konnte beispielhaft für das Handlungsfeld der UK und darüber hinaus für die Weiterentwicklung von Organisationen der EGH aufgezeigt werden, welche Konsequenzen sich entwickeln, wenn die Diversität von Kulturen, deren Beschaffenheit und Zusammenwirken mit anderen nicht differenziert in den Blick genommen werden.

# Verzeichnisse

## Literaturverzeichnis


Aichele, V.; Bernot, S.; Hübner, C.; Kroworsch, S.; Leisering, B.; Litschke, P.; Palleit, L.; Pöllmann, K.; Striek, J. (2019) Analyse. Wer Inklusion will, sucht Wege. Zehn Jahre UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland. Berlin, Deutsches Institut für Menschenrechte

Altroggen, M.; Fegert, J.; Rau, T. (2017) Psychische Belastung von Fachkräften in (sozial-)pädagogischen Arbeitsfeldern. Eine Übersichtsarbeit über Prävalenz, Entstehungsbedingungen, Folgen und Unterstützungsmöglichkeiten. In: Sozial extra, Jg. 41, H. 5, S. 49-53

Antener, G. (2001) Und jetzt? Das Partizipationsmodell in der Unterstützten Kommunikation. In: Boenisch, J., Bünk, C. (Hg.) Forschung und Praxis der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 257-267

Antener, G. (2010) Interventionsmodelle der Unterstützten Kommunikation. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 01.018.001-01.026.001

Antener, G. (2014) Unterstützte Kommunikation. Entwicklung und Perspektiven eines Fachgebiets. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, Jg. 20, H. 11-12, S. 6-12

Antener, G.; Blechschmidt, A.; Ling, K. (2015) UK wird erwachsen. Initiativen in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

ANUK (Arbeitsgruppe Neue Technologien und Unterstützte Kommunikation an KM Schulen in Nordrhein-Westfalen) (2010) Unterstützte Kommunikation macht Schule. Förderliche Rahmenbedingungen für Unterricht mit UK. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, 08.018.002-08.018.013

Aßmann, K. (2014) Die Anwendung alternativer und ergänzender Kommunikationsformen und -hilfen bei nicht und kaum sprechenden, mehrfach beeinträchtigten Erwachsenen in Wohnheimen für behinderte Menschen in den neuen Bundesländern und dem ehemaligen Ostteil Berlins, Dissertation

Aßmann, K.; Jödecke, M.; Nündel, I.; Sachse, A. (2002) Bestandsaufnahme und Entwicklung Unterstützter Kommunikation im ostsächsischen Raum. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 7, H. 3, S. 95-103

Aßmann, K.; Jödecke, M.; Nündel, I.; Sachse, A. (2003) Forschung und Entwicklung. „Verstehen wir uns auch so?" Bestandsaufnahme und Entwicklung Unterstützter Kommunikation im ostsächsischen Raum. In: Fachbereichstag Heilpädagogik. Jahrbuch Heilpädagogik, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau, S. 95-103

Aßmann, T. (2020) Unterstützte Kommunikation als Methode in der Heilpädagogik. Grundlagen und Leitlinien. In: Greving, H.; Schäper, S. (Hg.) Heilpädagogische Konzepte und Methoden. Orientierungswissen für die Praxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 193-218

BAG WfbM (Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.) (2015a) Unterstützte Kommunikation. In: Werkstatt: Dialog, Das Magazin für Menschenwürde, Jg. 31, H. 2, S. 10-13

BAG WfbM (Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.) (2015b) Unterstützte Kommunikation in der Organisation verankern. In: Werkstatt: Dialog, Das Magazin für Menschenwürde, Jg. 31, H. 2, S. 16- 21

BAG WfbM (Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.) (2015c) Die Rolle der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner. In: Werkstatt: Dialog, Das Magazin für Menschenwürde, Jg. 31, H. 2, S. 40- 41

BAG WfbM (Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.) (2015d) UK wird erwachsen. Ein Interview mit Dr. Imke Niediek zur Entwicklung Unterstützter Kommunikation in Deutschland. In: Werkstatt: Dialog, Das Magazin für Menschenwürde, Jg. 31, H. 2, S. 33-36

BAGüS (Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe) (2020) BAGüS-Kennzahlenvergleich Eingliederungshilfe 2020, online verfügbar unter: https://www.lwl.org/spur-download/bag/Endbericht%202018_final.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

BAGüS (Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe) (2023) BAGüS-Kennzahlenvergleich Eingliederungshilfe 2023, online verfügbar unter: https://www.lwl.org/spur-download/bag/Bericht_2023_final.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

BAGüS (Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe) (2006) Wohnformen und Teilhabeleistungen für behinderte Menschen, Münster

BAGüS (Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe) (2021) Orientierungshilfe zu den Leistungen zur Sozialen Teilhabe in der Eingliederungshilfe §§ 113 bis 116 i. V. m. §§ 77 bis 84 SGB IX, online verfügbar unter: https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/w/files/links-und-materialien/soziale-teilhabe/orientierungshilfe-soziale-teilhabe-stand-januar-2021-final.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Baker, B.; Hill, K.; Devylder, R. (2000) Core vocabulary is the same across environment. California State University at Northridge (CSUN) Conference. Los Angeles, California

BAR (Bundesgemeinschaft für Rehabilitation e. V.) (2017) Bundesteilhabegesetz. Die wichtigsten Änderungen im SGB IX, Frankfurt

BeB (Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e. V.; Fachverband im Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung.) (2021) Mitbestimmen. Fragensammlung zur Partizipation, Index für Partizipation, online verfügbar unter: https://beb-mitbestimmen.de/wp-content/uploads/2019/12/BeB_MitBestimmen_FragensammlungPartizipation_barrierefreie.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Beck, I. (1998) Das Konzept der Lebensqualität: eine Perspektive für Theorie und Praxis der Hilfen für Menschen mit einer geistigen Behinderung. In: Jakobs, H.; König, A.; Theunissen, G. (Hg.) Lebensräume – Lebensperspektiven: Ausgewählte Beiträge zur Situation Erwachsener mit geistiger Behinderung, Afra-Verlag, Butzbach-Griedel, S. 348-387

Beck, I.; Franz. D. (2019) Personenorientierung bei komplexer Beeinträchtigung, Herausforderungen für Handlungsspielräume und bedarfsgerechte Unterstützungssettings. In: Fachzeitschrift Teilhabe, Jg. 58, H. 4, S. 146-153

Beck, R. (2019) Wie kann man Organisationen verändern? In: Wöhrle, A.; Beck, R.; Brandl, P.; Funke-Steinberg, K.; Kaegi, U.; Schenker, D.; Zängl, P. (Hg.) Organisationsentwicklung. Change Management, Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 166-265

Becker, C.; Knab, M. (2018) Meilensteine und kleine Schritte auf unserem Weg zur UK! In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 23, H.1, S. 23-31

Bernasconi, T. (2015) Zu Besonderheiten in der Kommunikation mit Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 20, H. 1, S. 15-22

Bernasconi, T. (2020) ICF und UK: Chancen einer aktivitätsbezogenen Perspektive. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 365-371

Bernasconi, T.; Boenisch, J.; Giel, B.; Sachse, S. (2020) Qualitätssicherung und Standards in der UK-Versorgung. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammerverlag, Stuttgart, S. 386-394

Bernasconi, T.; Böing, U. (2022) Anmerkungen zur Kontextualisierung von Komplexer Behinderung. In: Tiesmeyer, K.; Koch, F. (Hg.) Wohnwunschermittlung bei Menschen mit Komplexer Behinderung: Wahlmöglichkeiten sichern, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 59-65

Bernasconi, T.; Böing, U. (2015) Pädagogik bei schwerer und mehrfacher Behinderung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Bernasconi, T.; Terfloth, K. (2020) Partizipation im Kontext von Unterstützter Kommunikation. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammerverlag, Stuttgart, S. 33-39

Beta Institut (2024) Eingliederungshilfe-Verordnung, online verfügbar unter: https://www.betanet.de/pdf/1618 [Zugriff: 04.03.2024]

Beukelman, D. R.; Mirenda, P. (1998) Augmentative and Alternative Communication. Management of severe Communication Disorders in Children and Adults, London

BHP (Berufsverband der Heilpädagoginnen und Heilpädagogen – Fachverband für Heilpädagogik e. V.) (2015) p.04 bhp Positionspapier. Heilpädagoginnen und Heilpädagogen in der Begleitung und Unterstützung von Menschen mit Behinderung, bhp Verlag, Berlin

Bienstein, P.; Nußbeck, S. (2006) Unterstützte Kommunikation bei selbstverletzendem Verhalten aus Mitarbeitersicht – eine Erhebung in Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe. In: Heilpädagogische Forschung, Jg. 32, H. 2, S. 58-69

Bienstein, P.; Rojahn, J. (2010) Selbstverletzendes Verhalten bei Menschen mit geistiger Behinderung, Hogrefe, Göttingen

Birchler Hofbauer, K. (2015) „Ich-Buch" für die Unterstützte Kommunikation. Ein Hilfsmittel für die aktive Interaktionsgestaltung mit kommunikativ beeinträchtigten Menschen, AV Akademikerverlag, Saarbrücken

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2013) Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe – Beeinträchtigung – Behinderung, Bonn

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2016) Zweiter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe – Beeinträchtigung – Behinderung, Bonn

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2019) Zweiter und dritter Staatenbericht UN-Behindertenrechtskonvention, Berlin

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2021a) Dritter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslagen von Menschen mit Beeinträchtigungen, Bonn

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2021b) Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderungen, 4. Zwischenbericht, Bonn

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2022) Abschlussbericht. Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderungen, Berlin

BMFSFJ (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen, Jugend) (2006) Erster Bericht des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen, Jugend über die Situation der Heime und die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner, Berlin

Bober, A. (2005) Unterstützte Kommunikation in Tagesförderstätten. In: Boenisch, J.; Otto, K. (Hg.) Leben im Dialog. Unterstützte Kommunikation über die gesamte Lebensspanne, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 452-465

Bober, A. (2021) Angebote Unterstützter Kommunikation in Wohnheimen für Menschen mit geistiger Behinderung. In: Wilken, E. (Hg.) Unterstützte Kommunikation, Kohlhammerverlag, Stuttgart, S. 262-296

Bober, A.; Biermann, A. (2001) Gestützte Kommunikation (FC) zum Forschungsstand. In: Boenisch, J.; Bünk, C. (Hg.) Forschung und Praxis der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 203-222

Bober, A.; Müller, T. (2015) UK und Qualitätsmanagement. In: Antener, G.; Blechschmidt, A.; Ling, K. (Hg.) UK wird erwachsen. Initiativen in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 93-104

Bober, A.; Müller, T. (2017) UK in der Teilhabeplanung. In: Lage, D., Ling, K. (Hg.) UK spricht viele Sprachen. Zusammenhänge zwischen Vielfalt der Sprache und Teilhabe, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 174-187

Bodenmüller, H. (2014) Wie lernen Organisationen, Theorie und Praxis, disserta Verlag, Hamburg

Boemer, K.; Willert, D. (2010) 10 Jahre Unterstützte Kommunikation in einer Werkstatt für behinderte Menschen. Ein erfolgreicher Weg. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 09.006.001-09.010.001

Boenisch, J. (2008) Sprachtherapie und/oder Unterstützte Kommunikation? Forschungsergebnisse zur kommunikativen Situation von Kindern ohne Lautsprache. In: Giel, B.; Maihack, V. (Hg.) Sprachtherapie & „Mehrfachbehinderung". Die internationale Klassifikation von Funktionalität, Behinderung und Gesundheit (ICF) als Chance. Tagungsbericht zum 9. Wissenschaftlichen Symposium des dbs e. V. am 25. und 26. Januar in Karlsruhe, Prolog, Köln, S. 149-172

Boenisch, J. (2013) Neue Ergebnisse aus der Kernvokabularforschung. In: Hallbauer, A.; Hallbauer, T.; Hüning-Meier, M. (Hg.) UK kreativ, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 17-33

Boenisch, J. (2009) Kinder ohne Lautsprache. Grundlagen, Entwicklungen und Forschungsergebnisse zur Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

Boenisch, J.; Musketa, B., Sachse, S. (2007) Die Bedeutung des Vokabulars für den Spracherwerb und Konsequenzen für Gestaltung von Kommunikationsoberflächen. In: Sachse, S.; Birngruber, C.; Arendes, S. (Hg.) Lernen und Lehren in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 355-371

Boenisch, J.; Sachse, S. (2007) Sprachförderung von Anfang an: Zum Einsatz von Kern- und Randvokabular in der frühen Förderung. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 12, H. 3, S. 12-20

Boenisch, J.; Sachse, S. (2020) Vorwort. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 13-15

Boenisch, J.; Sachse, S. (2018) Diagnostik und Beratung in der Unterstützten Kommunikation. Theorie, Forschung und Praxis, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

Boenisch, J.; Wilke, M.; Sachse, S. (2020) Elektronische Kommunikationshilfen in der UK. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 250- 258

Bohm, H.; Runnebaum, C. (2017) Gelingende Kommunikation. Vom einzelnen Menschen zur Gemeinschaft. In: Lage, D., Ling, K. (Hg.) UK spricht viele Sprachen. Zusammenhänge zwischen Vielfalt der Sprache und Teilhabe, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S.186-197

Bollmeyer, H. (2011) Kommunikationsmappen und -tafeln im Kontext eines individuellen Kommunikationssystems. In: Unterstützte Kommunikation, Jg.16, H. 1, S. 6-14

Booth, T.; Ainscow, M.; Boban, I.; Hinz, A. (2003) Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in der Schule der Vielfalt entwickeln, Martin- Luther- Universität Halle- Wittenberg, Fachbereich Erziehungswissenschaft, Halle (Saale)

Booth, T.; Ainscow, M.; Kingston, D. (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) (2011) Index für Inklusion, Tageseinrichtungen für Kinder, Spiel, Lernen und Partizipation in der inklusiven Kindertageseinrichtung entwickeln, Verlag GEW, Frankfurt am Main

Bosse, I. (2015) Vorwort zum Kongress. In: Antener, G.; Blechschmidt, A.; Ling, K. (Hg.) UK wird erwachsen. Initiativen in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 9-10

Bosse, I.; Wilkens, L. (2015) Etablierung, Implementierung und Vernetzung. UK in Wohn- und Werkstätten der Dortmunder Behindertenhilfe – eine Projektstudie zu Barrieren und Förderfaktoren. In: UK und Forschung, H. 5, Jg. 5, S. 19-26

Braun, S. (2019) Unterstützte Kommunikation mit Erwachsenen, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

Braun, U. (1991) Kleine Einführung in AAC. In: ISAAC's Zeitung, o. Jg., H.1, S. 2-7

Braun, U. (1996) Besonderheiten der Gesprächssituation beim Einsatz Unterstützter Kommunikation. In: geistige Behinderung, Jg. 35, H. 2, S. 134-141

Braun, U. (2010) Was ist Unterstützte Kommunikation? In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 01.003.001-01.005.001

Braun, U. (2020) Entwicklung der Unterstützten Kommunikation in Deutschland – eine systematische Einführung. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 19-32

Braun, U. (1994) Unterstützte Kommunikation bei körperbehinderten Menschen mit einer schweren Dysarthrie. Eine Studie zur Effektivität tragbarer Sprachcomputer im Vergleich zu Kommunikationstafeln, Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main

Braun, U. (2015) Kinder mit cerebralen Bewegungsstörungen. Unterstützte Kommunikation, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf

Breuer, F. (2009) Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis, Springer Verlag, Wiesbaden

BRK-Alianz (Allianz der deutschen Nichtregierungsorganisationen zur UN-Behindertenrechtskonvention) (Hg.) (2013) Für Selbstbestimmung, gleiche Rechte, Barrierefreiheit, Inklusion! Erster Bericht der Zivilgesellschaft zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland, Berlin

Brokamp, B. (Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft) (2011) Inklusion vor Ort. Der Kommunale Index für Inklusion. Ein Praxishandbuch, Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V., Berlin

Buchholz, M.; Ferm, U.; Holmgren K. (2016) Including persons with complex communication needs in research – a structured methodology based on Talking Mats. Isaac Conference 2016, Toronto

Bullinger, R. L. (2015) Leichte Sprache als Partizipationsmöglichkeit von Menschen mit Behinderung. Forschung und Konzept zur Implementierung Behinderung. In: Antener, G.; Blechschmidt, A.; Ling, K. (Hg.) UK wird erwachsen. Initiativen in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 122-133

Bündnis deutscher Nichtregierungsorganisationen zur UN-Behindertenrechtskonvention (Hg.) (2023) Menschenrechte Jetzt! Gemeinsamer Bericht der Zivilgesellschaft zum 2. und 3. Bericht der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention durch Deutschland, Drucksache online verfügbar unter: https://www.bmab.de/wp-content/uploads/2023/08/Parrallelbericht_UN-BRK-2023_Buendnis-Nichtregierungsorganisationen.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Bundschuh, K.; Herbst, T., Kannewischer, S. (1999) Unterstützte Kommunikation an Schulen zur individuellen Lebensbewältigung. Eine empirische Untersuchung, Jg. 50, H. 11, S. 516-522

Castaneda, C. (2018) Poster Grundrecht auf Kommunikation, online verfügbar unter: https://www.metacom-symbole.de/downloads/ewExternalFiles/GrundrechtKommunikation.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Charlop-Christy, M.; Carpenter, M.; LE, L.; LeBlanc, L.; Kellet, K. (2002) Using the picture exchange communication system with children with autism. In: Journal of Applied Behavior Analysis, Vol. 35, Issue 3, p. 213-231, online verfügbar unter: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1284381/pdf/12365736.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Conty, M; Pöld-Krämer, S. (2018) „Behinderung" und ihre Feststellung – neue Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG). In: Sappok, T. (Hg.) Psychische Gesundheit bei intellektueller Entwicklungsstörung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 473-489

Conty, M. (2018) Schrittweise in die Umsetzung. In: SOZIALwirtschaft, Jg. 28, H. 5, S. 7-9

CRPD Ausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen (2015) Abschließende Bemerkung über den ersten Staatenbericht Deutschland

CRPD Ausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen (2017) Allgemeine Bemerkung Nr. 5 des UN-Fachausschusses für die Rechte von Menschen mit Behinderungen zum selbstbestimmten Leben und Inklusion in die Gemeinschaft, UN-Doc. CRPD/C/GC/5

Dabringhausen, B. (2014) Ist UK wirklich notwendig? Herr K. ist doch auch so glücklich. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 19, H. 1, S. 27-29

Dederich, M. (2006) Geistige Behinderung – Menschenbild, Anthropologie und Ethik. In: Wüllenweber, E.; Theunissen, G.; Mühl, H. (Hg.) Pädagogik bei geistigen Behinderungen. Ein Handbuch für Studium und Praxis. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 542-557

Dederich, M. (2017) Schwere und mehrfache Behinderung – Philosophische Aspekte. In: Fröhlich, A.; Heinen, N.; Klauß, T.; Lamers, W. (Hg.) Schwere und mehrfache Behinderung – interdisziplinär, Athena Verlag, Oberhausen, S. 159-175

Dederich, M. (2001) Menschen mit Behinderung zwischen Ausschluss und Anerkennung, Klinkhardt, Bad Heilbrunn

Degener, T. (2019) 10 Jahre UN-BRK in Deutschland – ein Blick aus internationaler Perspektive. In: Robakowski, R. (Hg.) Tagungsbericht zum Symposium „10 Jahre UN-Behindertenrechtskonvention". Selbstbestimmung, Partizipation und Inklusion revisited, S. 89-91

Denninger, T. (2021) Partizipative Organisationsentwicklung in der Eingliederungshilfe. Die Fragensammlung „Mitbestimmen!" In: Teilhabe, Jg. 60, H. 1, S.24-28

Deutscher Bundestag (2016) Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG), Drucksache 18/9522 online verfügbar unter: https://dserver.bundestag.de/btd/18/095/1809522.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

DHG (Deutsche Heilpädagogische Gesellschaft e. V.) (2020) Corona-Pandemie und Behindertenhilfe, Pandemie-Folgen, DVfR-Aufruf zum Konsultationsprozess, Newsletter vom 14.07.2020, online verfügbar unter: https://dhg-kontakt.de/wp-content/uploads/2020/07/2020-NL-07.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

DHG (Deutsche Heilpädagogische Gesellschaft) (2021) Standards zur Teilhabe von Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung und komplexem Unterstützungsbedarf, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Dieckmann, F.; Schäper, S.; Thimm, A.; Dieckmann, P.; Dluhosch, S.; Lucas, A. (2015) Die Lebenssituation älterer Menschen mit lebenslanger Behinderung in Nordrhein-Westfalen. Band 2 der Schriftenreihe des MAIS zur Berichterstattung über die Lebenssituation von Menschen mit Behinderung in Nordrhein-Westfalen, online verfügbar unter: https://broschuerenservice.nrw.de/files/download/pdf/soziales-broschuere-lebenssituation-aelterermenschen-mitbehinderung-310120-pdf_von_die-lebenssituation-aelterer-menschen-mit-lebenslanger-behinderung-in-nrw_vom_mags_2127.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Dieckmann, F.; Weweler, L.; Wenzel, S. (2016) Ambulant unterstütztes Wohnen bei hohem Unterstützungsbedarf. Organisation und Teilhabe in zwei innovativen Wohnsettings. In: Teilhabe, Jg. 55, H. 2, S. 62-70

DIMDI (Deutsches Institut für medizinische Dokumentation und Information) (2005) Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF). Genf: World Health Organization, online verfügbar unter: https://www.soziale-initiative.net/wp-content/uploads/2013/09/icf_endfassung-2005-10-01.pdf [Zugriff: 02.03.2024]

DIMR (Deutsches Institut für Menschenrechte) (2015) Information zur Allgemeinen Bemerkung Nr. 2 des UN-Fachausschusses für die Rechte von Menschen mit Behinderungen, Artikel 9: Zugänglichkeit, UN-Dok. CRPD/C/GC/2 vom 22. Mai 2014

DIMR (Deutsches Institut für Menschenrechte) (2019) Zur Umsetzung des Rechts auf Wohnen und Leben in der Gemeinschaft in NRW. Berlin, online verfügbar unter: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Fact_Sheet/Factsheet_NRW_Recht_auf_Wohnen.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

DIMR (Deutsches Institut für Menschenrechte) (2023) Parallelbericht an den UN-Ausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen zum 2./3. Staatenprüfverfahren Deutschlands, online verfügbar unter: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Parallelbericht/DIMR_Parallelbericht_an_UN-Ausschuss_fuer_die_Rechte_von_Menschen_mit_Behinderungen_2023.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Dresing, T.; Pehl, T. (2018) Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, Marburg

Duden (2024a) kommunizieren, https://www.duden.de/rechtschreibung/kommunizieren [Zugriff: 04.03.2024]

Duden (2024b) Hierarchie, online verfügbar unter: http://www.duden.de/rechtschreibung/Hierarchie [Zugriff: 04.03.2024]

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.) (2024a) Projekt Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz, Soziale Teilhabe, online verfügbar unter: https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/beteiligen/fd-soziale-teilhabe/[Zugriff: 04.03.2024]

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.) (2024b) Projekt Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz, Die Landesrahmenverträge nach § 131 SGB IX, online verfügbar unter: https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/beteiligen/fd-landesrahmenvertraege/[Zugriff: 04.03.2024]

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.) (2024c) Projekt Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz, Systemwechsel, online verfügbar unter: Das neue Vertragsrecht https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/betreuungswesen/vertragsrecht/[Zugriff: 04.03.2024]

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.) (2024d) Projekt Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz, Paradigmenwechsel, Bedarfsermittlung, Gesamtplan- und Teilhabeplanverfahren nach dem BTHG, online verfügbar unter: https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/betreuungswesen/gpv-thpv/[Zugriff: 04.03.2024]

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.) (2024e) Projekt Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz, Änderungen im Einzelnen, Was ändert sich durch das BTHG? online verfügbar unter: https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/gesetz/aenderungen-im-einzelnen/[Zugriff: 04.03.2024]

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.) (2024f) Projekt Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz, Paradigmenwechsel/Systemwechsel, Das neue SGB IX, online verfügbar unter: https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/betreuungswesen/bthg/[Zugriff: 04.03.2024]

DV (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.) (2024g) Projekt Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz, Trennung von Fach- und existenzsichernden Leistungen, online verfügbar unter: https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/beteiligen/fd-trennung-von-fach-und-existenzsichernden-leistungen/[Zugriff: 04.03.2024]

Erdélyi, A., Thümmel I. (2015) Hilf mir, es (selbst) zu tun! Neue forschungsbasierte Konzepte in der UK-Förderung. In: Forschung Sprache, E-Journal für Sprachheilpädagogik, Sprachtherapie und Sprachförderung, Jg. 3, H. 1, S. 52-67

Erdélyi, A.; Thümmel, I. (2014) They know it, but they don`t do it. Forschungsergebnisse zu Barrieren und Förderfaktoren in Bildungssystemen für Schüler mit komplexen Kommunikationsbeeinträchtigungen aus der Sicht von deutschen Lehrkräften, Erziehern und Schulbegleitern. In: UK und Forschung, Jg. 4, H. 3, S. 4-10
Esser, H. (2000) Institutionen, Campus Verlag, Frankfurt am Main

Fabian, A. S. (1996) Arbeitszufriedenheit bei Betreuern geistig behinderter Menschen, Profil Verlag, München/Wien
Fischer, C. (2010) Kommunikation mit Konzept. UK im Wohnbereich mit Erwachsenen mit mehrfacher Beeinträchtigung. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 10.028.001-10.031.001
Flick, U. (2017) Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg
Flick, U.; von Kardoff, E.; Steinke, I. (2015) Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U.; von Kardoff, E.; Steinke, I. (Hg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, S. 13-29
Fornefeld, B. (2008a) Menschen mit Komplexer Behinderung – Klärung des Begriffs. In: Fornefeld, B. (Hg.) Menschen mit Komplexer Behinderung. Selbstverständnis und Aufgaben der Behindertenpädagogik, Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 50-81
Fornefeld, B. (2008b) Pädagogische Leitgedanken als Ausschluss-Prinzipien. In: Fornefeld, B. (Hg.) Menschen mit Komplexer Behinderung. Selbstverständnis und Aufgaben der Behindertenpädagogik, Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 108-147
Fornefeld, B. (2008c) Aufgabe der Behindertenpädagogik. In: Fornefeld, B. (Hg.) Menschen mit Komplexer Behinderung. Selbstverständnis und Aufgaben der Behindertenpädagogik, Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 161-183
Fornefeld, B.; Keeley, C.; Dins, T.; Schaad, A.; Smeets, S. (2019) Abschlussbericht des Modellprojektes „Teil sein & Teil haben". Forschungs- oder Projektbericht, online verfügbar unter: https://kups.ub.uni-koeln.de/11815/1/Projektbericht_teilsein-teilhaben_2019.pdf [Zugriff: 04.03.2024]
Fröhlich, A. (2010) Kommunikation. Einführung ins Thema. In: Grunick, G; Maier-Michalitsch, N. J. (Hg.) Leben pur. Kommunikation bei Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf, S. 12-24
Fröhlich, N. (2020) Grafische Symbole und nicht elektronische Kommunikationshilfen in der UK. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 240-249
Fuchs, H. (2022) Können gleichwertige Lebensverhältnisse gewahrt werden? Herausforderungen bei der Umsetzung des BTHG, Beitrag A14-2022, online verfügbar unter: https://www.reha-recht.de/fachbeitraege/beitrag/artikel/beitrag-a14-2022/[Zugriff: 04.03.2024]
Fuchs, P. (2011) Das Fehlen von Sinn- und Selbstüberlegungen zu einem Schlüsselproblem im Umgang mit schwerst behinderten Menschen. In: Fröhlich, A.; Heinen, N.; Klauß, T.; Lamers, W. (Hg.) Schwere und mehrfache Behinderung – interdisziplinär, Athena Verlag, Oberhausen, S. 129-141

Gangkofer, M. (1991) Die Wendeltreppe und andere Einsatzmöglichkeiten alternativer Kommunikation. In: ISAAC's Zeitung, o. Jg., H. 1, S. 8-10
Gangkofer, M. (1993) BLISS und die Schriftsprache, Libelle Verlag, Bottighofen, Schweiz
Ganz, J.; Earles-Vollrath, T. L.; Heath, Amy K.; Parker, R. I.; Rispoli, M. J.; Duran, J. B. (2012) A Meta-Analysis of Single Case Research Studies on Aided Augmentative and Alternative Communication Systems with Individuals with Autism Spectrum Disorders. In: Journal of Autism and Developmental Disorders, Jg. 42, S. 60-74
Geiger, S. (2018) Der Aufbau einer Beratungsstelle zur Kommunikationsförderung. In: Wilken, E. (Hg.) Unterstützte Kommunikation, Eine Einführung in Theorie und Praxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 263-276
GesUK e. V. (Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V.) (2024a) Über UK, online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-uk.org/ueber-uk.htm [Zugriff: 04.03.2024]
GesUK e. V. (Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V.) (2024b) Lexikon der UK, online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-uk.org/ueber-uk/lexikon-der-uk.html#k [Zugriff: 04.03.2024]
GesUK e. V. (Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V.) (2024c) Über uns, online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-uk.org/ueber-uns.html [Zugriff: 04.03.2024]
Giel, B.; Liehs, A. (2015) Systemische Organisationsentwicklung in Wohn- und Werkstätten. In: Antener, G.; Blechschmidt, A.; Ling, K. (Hg.) UK wird erwachsen, Initiativen in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 83-92
Glasenapp, J. (2010) Im Spannungsfeld von Sicherheit und Freiheit. Über Deinstitutionalisieren in der Behindertenhilfe, LIT Verlag, Berlin
Goffman, E. (1973) Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
Grandič, A. (2018) UK im Ländle. Nicht alle können hochdeutsch, aber alle sollten UK können. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 23, H. 1, S.15-21

Greving, H; Emmelmann, I. (2019) Erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung und ihre Eltern. Vom Ablösekonzept zum Freiraumkonzept, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Greving, H; Lücker; C.; Niehoff, D.; Schäper, S.; Schöttler, L.; Woltering, M. (2011) Organisation und Verwaltung. Methoden in Heilpädagogik und Heilerziehungspfleger, Bildungsverlag EINS, Köln

Greving, H; Niehoff, D. (2020) Organisation, Verwaltung und Technologie, Heilerziehungspflege und Heilpädagogik, Bildungsverlag EINS, Köln

Greving, H.; Ondracek, P. (2023) Handbuch Heilpädagogik, Verlag Westermann Berufliche Bildung, Braunschweig

Groß, P. (2017) Personenorientierte Behindertenhilfe, Individuelle Hilfen zum Wohnen für erwachsene Mitbürger mit geistiger Behinderung, Athena Verlag, Oberhausen

Grüber, K. (2021a) Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung des BTHG berücksichtigen. Diskussionspapier, Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft (IMEW), Selbstverlag IMEW, Berlin

Grüber, K. (2021b) Selbstbestimmung, Teilhabe und Partizipation im Alltag von Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf. Beispiele aus der Praxis für die Praxis, Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft (IMEW), Selbstverlag IMEW, Berlin

Grüber, K.; Ackermann, S. (2014) Handlungsanleitung. Aktionsplan des BeB als Handlungsmuster für seine Mitgliedseinrichtungen, online verfügbar unter:
https://beb-ev.de/wp-content/uploads/2013/04/BeB_Bro-Handlungsleitfaden_UN-BRK_normaleSprache.pdf
[Zugriff: 04.03.2024]

Grupp, R. (2013) Möglichkeiten der Umsetzung von UK im Förderzentrum Geistige Entwicklung. Vorstellung der Konzeption „wad du nicht sagst!" und Entwicklung eigener konzeptioneller Ansätze. In: Hallbauer, A.; Hallbauer, T.; Hüning-Meier, M. (Hg.) UK kreativ. Wege in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 523-528

Gruschwitz, K. (2016) Unterstützte Kommunikation bei mehrfach beeinträchtigten Erwachsenen in Wohnheimen. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 21, H.1, S. 30-34

Gschwend-Sennhauser, S.; Cappello Müller, M. (2019) Qualitätsmerkmale zu Unterstützter Kommunikation in Organisationen. Eine Checkliste für Leitungspersonen. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, Jg. 25, H. 2, S. 13-19

Hanslmeier-Prockl, G. (2009) Teilhabe von Menschen mit geistiger Behinderung. Empirische Studie zu Bedingungen der Teilhabe im Ambulant betreuten Wohnen in Bayern, Julius Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn

Hasler Roumois, U. (2013) Studienbuch Wissensmanagement, Orell Füssli Verlag, Zürich

Hatch, M.J. (1993) The Dynamics of organizational Culture, Academy of Management Review, Vol. 18, Issue 4, p. 657-663

Haun, M. (2002) Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung. Systeme und Praxisbeispiele, Springer Verlag, Berlin

Häußler, A. (2021) TEACCH – ein kommunikationsorientierter Ansatz zur ganzheitlichen Förderung von Menschen mit Autismus. In: Wilken, E. (Hg.) Unterstützte Kommunikation. Eine Einführung in Theorie und Praxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 188-211

Hedderich, I. (2006) Unterstützte Kommunikation in der Frühförderung. Grundlagen, Diagnostik, Beispiele, Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn

Heijkoop, J. (2014) Herausforderndes Verhalten von Menschen mit geistiger Behinderung. Neue Wege der Begleitung und Förderung, Beltz Juventa Verlag, Weinheim, Basel

Heim, M.; Jonker, V. (1996) De Implementatie van het Programma Communicatieve Ontwikkeling van Niet-sprekende Kinderen en Hun Communicative Partners (COCP), Universiteit Amsteram

Heim, M.; Jonker, V.; Veen, M. (2010) COCP: Ein Interventionsprogramm für nicht sprechende Personen und ihre Kommunikationspartner. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e.V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 01.026.007-01.026.015

Heldt, S. (2014) Die Bedeutung der Kommunikation für die Entwicklung von Selbstkonzept und Persönlichkeit, Konsequenzen für die Beratung in der Unterstützten Kommunikation. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e.V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 12.008.001-12.012.001

Helfferich, C. (2009) Die Qualität qualitativer Daten, Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Helfferich, C. (2014) Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 559-574

Hermes, G; Rohrmann, E. (2006) Einführung. In: Hermes, G.; Rohrmann, E. (Hg.) „Nichts über uns – ohne uns!". Disability Studies als neuer Ansatz emanzipatorischer und interdisziplinärer Forschung über Behinderung, AG SPAK Bücher, Neu-Ulm, S. 7-11

Herz, B. (2017) Gruppen leiten. Eine Einführung für pädagogische Praxisfelder, Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Toronto

Hinz, A.; Boban, I. (2003) Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in der Schule der Vielfalt entwickeln. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Fachbereich Erziehungswissenschaften, online verfügbar unter: https://www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20German.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Hödtke, S. (2021) Ich selbst? Bestimmt! Selbstbestimmt Wohnen mit hohem Unterstützungsbedarf. In: Das Band Zeitschrift des Bundesverbandes für körper- und mehrfachbehinderte Menschen e. V., Jg. 52, H. 4, S. 6-12

Hofstede, G. (2001) Cultures and Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, London. New Delhi

IMPAK (Implementation von Partizipation und Inklusion für Menschen mit komplexen Beeinträchtigungen – Determinanten für Handlungsspielräume und bedarfsgerechte Unterstützungssettings) (2021) Hintergrund der Untersuchung online verfügbar unter: https://www.ew.uni-hamburg.de/einrichtungen/ew2/paed-bei-behinderung-und-benachteiligung/forschungsprojekte/impak/hintergrund-der-untersuchung.html [Zugriff: 04.03.2024]

Initio Organisationsberatung (2024) Unternehmenskultur. Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen erfolgreich umsetzen, online verfügbar unter: https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/[Zugriff: 04.03.2024]

ISB (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München) (Hg.) (2009) Unterstützte Kommunikation (UK) in Unterricht und Schule, Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, München

Jacobi, P. (2020) Unterstützte Kommunikation. In: Jacobi, P. (Hg.) Barrierefreie Kommunikation im Gemeinwesen. Leichte Sprache und andere Methoden für mehr Gesundheitskompetenz, Springer Verlag, Berlin, S.137-157

Jennessen, S.; Hurth, S. (Deutscher Hospiz- und Palliativ Verband e. V.) (Hg.) (2015) QuinK, Qualitätsindex für Kinder- und Jugendhospizarbeit, Hospizverlag, Ludwigsburg

Jennessen, S.; Ortland, B., Römisch, K. (2020a) ReWiKs-Grundlagen: Projektüberblick, Forschungs- und Entwicklungsprozess, Materialien. Erweiterung der sexuellen Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen. Qualifizierung von Mitarbeitenden und Bewohnerinnen und Bewohnern in Wohneinrichtungen, Ein Modellprojekt gefördert durch die BZgA, online verfügbar unter: https://www.sexualaufklaerung.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=15620&token=aa576faea0a5b11e9234726b9bd903352e9c8f14 [Zugriff: 04.03.2024]

Jennessen, S.; Ortland, B.; Römisch, K. (2020b) Leitlinien in schwerer und in Leichter Sprache [M200]. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hg.) Sexuelle Selbstbestimmung durch Reflexion – Wissen – Können. Menschen mit und ohne Behinderungen gestalten gemeinsam den Lebensbereich Wohnen. Ein Modellprojekt gefördert durch die BZgA, [W] Material M130-200 (Schriftenreihe Forschung und Praxis der Sexualaufklärung und Familienplanung), BZgA, Köln

Jerk, J.; Kaiser, S.; Thalheim, S. (2015) „Inklusion als Rahmen, in dem alles, die ganze pädagogische Arbeit abläuft" – Erfahrungen mit dem Index für Inklusion in vier Kindertageseinrichtungen als Teil des Sozialraums und der Kommune. In: Boban, I.; Hinz, A. (Hg.) Erfahrungen mit dem Index für Inklusion. Kindertageseinrichtungen und Grundschulen auf dem Weg, Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn, S. 63-74

Jeschke, K.; Wille, N.; Fegert, J. M. (2006) Die Sicht des Fachpersonals auf sexuelle Selbstbestimmung. In: Fegert, J. M.; Jeschke, K.; Thomas, H.; Lehmkuhl, U. (Hg.) Sexuelle Selbstbestimmung und sexuelle Gewalt. Ein Modellprojekt in Wohneinrichtungen für junge Menschen mit geistiger Behinderung, Beltz Juventa Verlag, Weinheim, Basel, S. 227-294

Jetzke, T. (2015) Zukunftsforschung und Organisationskultur. Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. In: Zeitschrift für Zukunftsforschung, Jg. 4, H. 1, S. 32-55

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

Kahle, U. (2021) Inklusion, Teilhabe und Behinderung. Herausforderungen und Perspektiven der Transformationsprozesse von Organisationen der Behindertenhilf aus institutioneller Sicht, Lebenshilfeverlag, Marburg

Kahng, S. W.; Iwata, B. A.; Lewin, A. B. (2002) Behavioral Treatment of self-injury, 1964 to 2000. In: American Journal on Mental Retardation, Vol. 107, Issue 3, p. 212-221

Kelle, U. (2008) Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Keller, A. (1990) Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung, Haupt Verlag, Bern

Kestel, O. (2013) Eingliederungshilfe. In: Theunissen, G.; Kulig, W.; Schirbort, K. (Hg.) Handlexikon Geistige Behinderung. Schlüsselbegriffe aus der Heil- und Sonderpädagogik, Sozialen Arbeit, Medizin, Psychologie, Soziologie und Sozialpolitik, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 98

Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e. V. (2011) Engagiert, flexibel – ausgebrannt? Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen-Anhalt, Dokumentation zur Fachtagung am 28.09.2011, Magdeburg

Klauß, T.; Lamers, W.; Janz, F. (2007) Kommunikation über Körperausdruck und Verhalten bei Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung. In: Behinderte Menschen, Jg. 30, H. 5, S. 36-53

Klemm, M.; Liebold, R. (2020) Qualitative Interviews in der Organisationsforschung. In: Liebig, S.; Matiaske, W.; Rosenbohm, S. (Hg.) Handbuch Empirische Organisationsforschung, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 299-324

Klomann, V. (2015) Organisationskulturelle Prägungen als zentrale Einflussgrößen der Professionalität Sozialer Arbeit. In: Kölner-Journal – Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement, H. 2/2014 und H. 1/2015, S. 84-109

Klomann, V.; Mohr, S.; Ritter, B. (2019) Organisationskultur und Professionalität in der Sozialen Arbeit: Analysen und Impulse zur Organisationsgestaltung. In: Forum Sozial, H. 2, S. 20-26

Knauf, H. (2015) Index für Inklusion – ein Instrument zur Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen, online verfügbar unter: https://kinder.hypotheses.org/806 [Zugriff: 04.03.2024]

Koalitionsvertrag (2013) Deutschlands Zukunft gestalten, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, (18. Legislaturperiode), online verfügbar unter: https://archiv.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Kolbe, H. (2010) Mit Qualitätsmanagement nach ISO zur umfassenden Qualität im Behindertenheim, Verlag Modernes Lernen, Dortmund

Konrad, H. (2021) Spracherwerbsprobleme nichtsprechender Kinder. In: Wilken, E. (Hg.) Unterstützte Kommunikation. Eine Einführung in Theorie und Praxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 87-110

Konrad, M; Rosemann, M. (2020b) Von der Betreuung zur Assistenz. Alltagskonflikte und ihre Bewältigung. In: Rosemann, M.; Konrad, M. (Hg.) Selbstbestimmtes Wohnen kompakt, Psychiatrie-Verlag, Köln, S. 228-239

Kostka, C.; Mönch, A. (2006) Change Management, Carl Hanser Verlag, München

Kraat, A. W. (1985) Communication between aided and natural speakers, Madison, Wisconsin

Kraus, G.; Becker-Kolle, C.; Fischer, T. (2006) Handbuch Change-Management, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden, Cornelsen, Berlin

Kristen, U. (2005) Praxis Unterstützte Kommunikation. Eine Einführung, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf

Kromrey, H. (2002) Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Kruse, K.; Tenbergen, S. (2019) BTHG: Was ändert sich für erwachsene Bewohner stationärer Einrichtungen ab 2020? Merkblatt des Bundesverbandes für körper- und mehrfachbehinderte Menschen e. V., online verfügbar unter: https://bvkm.de/wp-content/uploads/2019/08/merkblatt_bthg.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Kuckartz, U.; Rädiker, S. (2019) Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA, Springer Verlag, Wiesbaden

Kühl, S. (2015) Schlüsselwerke der Organisationsforschung, Springer Verlag, Wiesbaden

Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (2009) Quantitative und Qualitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Überblick. In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hg.) Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Quantitative und Qualitative Methoden, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.13-27

Kuhn-Zuber, G. (2014) Heim. In: Deinert, O.; Welti, F. (Hg.) Behindertenrecht. Arbeits- und Sozialrecht, Öffentliches Recht, Zivilrecht, Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 418-429

Lage, D. (2009) Unterstützte Kommunikation. Möglichkeiten der Prävention und Intervention. In: Bundschuh, K.; Bach, J. (Hg.) Prävention und Intervention. Schulische und außerschulische Handlungsfelder, Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn, S. 153-185

Lage, D. (2016) Kein Rest soll bleiben! Teilhabe für Menschen mit schweren mehrfachen Beeinträchtigungen durch Unterstützte Kommunikation. In: Bayrische Sozialnachrichten, Jg. 6, H.5, S. 9-12

Lage, D. (2019a) Wissensmanagement mit UK. Ein Instrument im UK-Management zur Verankerung der UK in Organisationen der Behindertenhilfe. In: Ling, K.; Niediek, I. (Hg.) UK im Blick. Perspektiven auf Theorien und Praxisfelder in der Unterstützten Kommunikation, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf, S. 245-259

Lage, D. (2019b) Grundlegende Aspekte zur Unterstützten Kommunikation. In: Schweizerische Zeitung für Heilpädagogik, Jg. 25, H. 2, S. 6-12

Lage, D. (2006) Unterstützte Kommunikation und Lebenswelt. Eine kommunikationstheoretische Grundlegung für eine behindertenpädagogische Konzeption, Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn

Lage, D.; Antener, G. (1999) UK-Multiplikatorinnen-Ausbildung in Einrichtungen für Menschen mit Entwicklungsbeeinträchtigungen. In: ISAAC (Hg.) Unterstützte Kommunikation mit nichtsprechenden Menschen, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 137-151

Lage, D.; Knobel Furrer, C. (2014) Rahmenbedingungen für Unterstützte Kommunikation – die neuen Herausforderungen. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, Jg. 20, H. 11-12, S. 20-26

Lage, D.; Steiner, S. (2018) Gelingensbedingungen für die nachhaltige Verankerung der UK in Organisationen der Behindertenhilfe. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 23, H. 1, S. 6-12

Lambers, H. (2015) Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell, Beltz Juventa Verlag, Weinheim, Basel

Lamers, W.; Riegert, J.; Musenberg, O.; Sansour, T.; Buder, A.; Falkenstörfer, S.; Marzini, M.; Molnár, T.; Müller, S.; Richter, B. (2021) Qualitätsoffensive – Teilhabe von erwachsenen Menschen mit schwerer Behinderung. Grundlagen für die Arbeit in Praxis, Aus- und Weiterbildung, Bertelsmann Verlag, Athena

Lamnek, S.; Krell, C. (2016) Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien, Beltz Juventa Verlag, Weinheim, Basel

Lang, A.; Reich, K. (2019) Menschen mit Komplexer Behinderung. Besondere Bedarfe erfordern spezialisiertes Wissen. In: Teilhabe, Jg. 58, H. 1, S. 74-79

Langenscheidt (2024) communicare, online verfügbar unter: https://de.langenscheidt.com/latein-deutsch/communicare#sense-1.1.1 [Zugriff: 04.03.2024]

Lauer, T. (2019) Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Springer Verlag, Wiesbaden

Lebenshilfe (2024a) Recht der Eingliederungshilfe – Änderungen durch das Bundesteilhabegesetz, online verfügbar unter: https://www.lebenshilfe.de/informieren/familie/eingliederungshilfe-und-das-bundesteilhabegesetz#welche-leistungen-gibt-es-in-der-eingliederungshilfe- [Zugriff: 04.03.2024]

Lebenshilfe (2024b) Wohn- und Betreuungsverträge, online verfügbar unter: https://www.lebenshilfe.de/informieren/wohnen/wohn-und-betreuungsvertraege [Zugriff: 04.03.2024]

Leber, I. (2009) Kommunikation einschätzen und unterstützen. Poster und Begleitheft zu den Fördermöglichkeiten in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

Lemler, K.; Godow, B.; Horneber, A. (2017) 500 Jahre nach Luther 95 Thesen am UK-Kongress zu Dortmund, online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-uk.org/ueber-uk/publikationen/95-thesen-zur-unterstuetzten-kommunikation.html [Zugriff: 04.03.2024]

Liegle, L. (2017) Beziehungspädagogik. Erziehung, Lehren und Lernen als Beziehungspraxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Liehs, A. (2003) Unterstützte Kommunikation bei zentral erworbenen Kommunikationsstörungen im Erwachsenenalter. Eine qualitativ-quantitative Erhebung des Versorgungsstandes in Deutschland, Dissertation

Liehs, A., Bröcheler, I.; Hoyer, P.; Lipperheide, N.; Scharzbach, U; Sausner, C. (2017) „(Unterstützte) Kommunikation lebt!" In: Lage, D., Ling, K. (Hg.) UK spricht viele Sprachen. Zusammenhänge zwischen Vielfalt der Sprache und Teilhabe, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 161-173

Liehs, A.; Bröcheler, I.; Giel, B. (2019) Unterstützte Kommunikation bei Erwachsenen mit angeborenen oder erworbenen Kommunikationsbeeinträchtigungen. Möglichkeiten und Grenzen von Selbstbestimmung und Teilhabe in Wohneinrichtungen, Werkstätten und Senioreneinrichtungen (KommKo Wohnen/Arbeiten). In: Ling, K.; Niediek, I. (Hg.) UK im Blick. Perspektiven auf Theorien und Praxisfelder in der Unterstützten Kommunikation, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf, S. 260-271

Liehs, A.; Giel, B. (2016) Teilhabe durch Unterstützte Kommunikation in Wohn- und Werkstätten. In: Sprachtherapie aktuell, Jg. 3. H. 1, S. 1-10

Light; J.; McNaughton, D. (2014) Communicative Competence for individuals who require Augmentative and Alternative Communication: A new Definition for a new Era of Communication? In: Augmentative and Alternative Communication, Vol. 30, Issue 1, p. 1-18

Lloyd L. L. (1985) Comments on terminology. In: Augmentative and Alternative Communication, Vol. 1. Issue 3, p. 95-97

Lloyd L. L.; Fuller D. (2009) Toward an Augmentative and Alternative Communication symbol taxonomy: A proposed superordinate classification. In: Augmentative and Alternative Communication, Vol. 2, Issue 2, p. 165-171

Lloyd, C.; King, R.; Chenoweth, L. (2002) Social work, stress and burnout. A review. In: Journal of Mental Health, Vol. 11, Issue 3, p. 255-265

Lüke, C. (2019) Empirische Evidenz für den Einsatz von Methoden der Unterstützten Kommunikation. In: Lüke, C.; Vock, S. (Hg.) Unterstützte Kommunikation bei Kindern und Erwachsenen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 111-127

Lüke, C.; Vock, S. (2019a) Einführung. In: Lüke, C.; Vock, S. (Hg.) Unterstützte Kommunikation bei Kindern und Erwachsenen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 1-16

Lüke, C.; Vock, S. (2019b) Konzeptioneller Einbezug von Methoden der Unterstützten Kommunikation in die Sprachtherapie. In: Lüke, C.; Vock, S. (Hg.) Unterstützte Kommunikation bei Kindern und Erwachsenen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 129-166

Lüke, C.; Vock, S.; Starke, A.; Leinweber, J. (2019) Spezifische Themen. In: Lüke, C.; Vock, S. (Hg.) Unterstützte Kommunikation bei Kindern und Erwachsenen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 187-235

LWL (Landschaftsverband Westfalen Lippe) (2024a) BTHG 2020, online verfügbar unter: https://www.bthg2020.lwl.org/de/alle-fragen-zum-bthg/frage-003/[Zugriff: 04.03.2024]

LWL (Landschaftsverband Westfalen Lippe) (2024b) Landesrahmenvertrag nach § 79 SGB XII, online verfügbar unter: https://www.lwl-inklusionsamt-soziale-teilhabe.de/de/informationen-fur-fachleute/landesrahmenvertraege/landesrahmenvertrag-nach-79-sgb-xii/[Zugriff: 04.03.2024]

LWL (Landschaftsverband Westfalen Lippe) (2024c) Qualifizierte Assistenz, online verfügbar unter: https://www.lwl-inklusionsamt-soziale-teilhabe.de/de/informationen-fur-fachleute/landesrahmenvertraege/landesrahmenvertrag-131-sgb-ix/qualifizierte-assistenz/[Zugriff: 04.03.2024]

LWL (Landschaftsverband Westfalen Lippe) (2024d) Unterstützende Assistenz, online verfügbar unter: https://www.lwl-inklusionsamt-soziale-teilhabe.de/de/informationen-fur-fachleute/landesrahmenvertraege/landesrahmenvertrag-131-sgb-ix/unterstutzende-assistenz/[Zugriff: 04.03.2024]

Machalicek, W.; Sanford, A.; Lang, R.; Rispoli, M.; Molfenter, N.; Mbesha, M. (2010) Literacy interventions for Students with Physical and Develomental Disablitities who used Aided AAC Devices: A systematic Review. In: Journal of Developmental and physical Disabilities, Vol. 22, Issue 3, p. 219-240

MAGS NRW (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2020a) Teilhabebericht Nordrhein-Westfalen. Bericht zur Lebenssituation von Menschen mit Beeinträchtigungen und zum Stand der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, Düsseldorf, online verfügbar unter: https://www.mags.nrw/system/files/media/document/file/teilhabebericht_2020_nrw_barrierfrei.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

MAGS NRW (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2020b) Teilhabebericht Nordrhein-Westfalen. Bericht zur Lebenssituation von Menschen mit Beeinträchtigungen und zum Stand der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention. Kurzfassung, Düsseldorf, online verfügbar unter: https://www.mags.nrw/system/files/media/document/file/teilhabebericht_kurzfassung_bf.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

MAGS NRW (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2023) Rechtsaufsichten und Rechtsgrundlagen im Gesundheitswesen und in der Pflege, online verfügbar unter: https://www.mags.nrw/rechtsaufsichten-und-rechtsgrundlagen [Zugriff: 04.03.2024]

Majewski, K.; Seyband, E. (2002) Erfolgreich arbeiten mit QfS. Qualitätsmanagement und fachliche Standards für Organisationen im sozialen Bereich, Beltz Juventa Verlag, Weinheim, Basel

Maslach, C.; Jackson, S. E. (1981) Maslach Burnout Inventory. Research Edition, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Mayring, P. (2015) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim, Basel

Mayring, P. (2016) Einführung in die qualitative Sozialforschung, Beltz Verlag, Weinheim, Basel

Mayring, P.; Gahleitner, S. (2010) Qualitative Inhaltsanalyse In: Bock, K.; Miethe, I. (Hg.) Handbuch qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit, Verlag Barbara Budrich, Opladen, S. 295-304

Mey, G.; Mruck, K. (2007) Grounded Theory Methodologie. Bemerkungen zu einem prominenten Forschungsstil. In: Mey, G; Mruck, K. (Hg.) Grounded Theory Reader, Zentrum für Historische Sozialforschung, Köln, S. 11-39

Meyer, T.; Kieslinger, C.; Strähle; C. (2015) Dezentralisierung, Regionalisierung, online verfügbar unter: http://www.inklumat.de/glossar/dezentralisierung-regionalisierung [Zugriff: 04.03.2024]

MHKBG NRW (Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen) (2020) Förderjahr 2020 – Öffentliche Wohnraumförderung des Landes Nordrhein-Westfalen 2018-2022. Bestimmungen zur Förderung von Wohnraum für Menschen mit Behinderungen in Einrichtungen mit umfassende Leistungsangebot, Februar 2020, online verfügbar unter: https://broschuerenservice.nrw.de/files/download/pdf/wofp-studierende-2020-pdf_von_studierendenwohnheimbestimmungen-2020-oeffentliche-wohnraumfoerderung-des-landes-nordrhein-westfalen-2018-2022_vom_mhkbg_3260.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Michel, B. (2010) Theorie und Praxis der Substituierend Dialogisch-Kooperativen Handlungs-Therapie (SDKHT) nach Georg Feuser. In: Deutsche heilpädagogische Gesellschaft e. V. (DHG) (Hg.) ausgrenzen? begrenzen? entgrenzen? Teilhabechancen von behinderten Menschen mit schwerwiegend herausforderndem Verhalten, Dokumentation der gemeinsamen Fachtagung mit dem Netzwerk Intensivbetreuung, 23./24.10.2009 in Kooperation mit der SRH-Hochschule Heidelberg, S. 115-121, online verfügbar unter: https://dhg-kontakt.de/wp-content/uploads/2015/12/DHG-Schrift-15.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Mischo, S. (2020) Unterstützte Kommunikation im sozialen Raum. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 314-327

Müller, S.; Thäle, A. (2019) Handlungsleitende Prinzipien. Eine Orientierung für Mitarbeiter:innen an Arbeits- und Bildungsorten für Menschen mit schwerer Behinderung. In: Teilhabe, Bundesvereinigung Lebenshilfe, Jg. 58, H. 4, S. 161-165

Mußmann, J. (2011) Pädagogische Förderung mit assistiven Technologien und Unterstützter Kommunikation in der Schule. Beispiele einer Explorationsstudie und Impulse für die Praxis, Skript Verlag, Neuss

Nerdinger, F. (2007) Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur: Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt Transfer Innovativer Unternehmensmilieus (TIM), Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock

Nerdinger, F. (2012) Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Neubauer, W. (2003) Organisationskultur, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Niediek, I. (2012) Recht auf Kommunikation. Ein Streifzug durch die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 17, H. 3, S. 20-26

Niediek, I. (2022) Zugänge zur Lebenswelt von Menschen mit komplexem Unterstützungsbedarf jenseits von Verbalsprache. In: Tiesmeyer, K.; Koch, F. (Hg.) Wohnwunschermittlung bei Menschen mit Komplexer Behinderung: Wahlmöglichkeiten sichern, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 76-89

Nohl, A.-M. (2012) Interview und dokumentarische Methode, Springer Verlag, Wiesbaden

Noll, B. (2013) Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Nonn, K. (2011) Unterstützte Kommunikation in der Logopädie, Thieme, Stuttgart, New York

Nußbeck, S. (2021) Das Konzept der Gestützten Kommunikation. Beschreibung und kritische Bewertung. In: Wilken, E. (Hg.) Unterstützte Kommunikation. Eine Einführung in Theorie und Praxis. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 238-261

Ortland, B. (2016) Sexuelle Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung. Grundlagen und Konzepte für die Eingliederungshilfe, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (2000) Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 15-43

Oskamp, U. (1977) Effektivität technischer Kommunikationshilfen für zerebral bewegungsgestörte Schüler mit schweren Dysarthrien. Ein Beitrag zur Körperbehindertenpädagogik, Dissertation, Pädagogische Hochschule Dortmund

Panzer, C. (2017) Unterstützte Kommunikation in Großeinrichtungen der Behindertenhilfe. In: Lage, D., Ling, K. (Hg.) UK spricht viele Sprachen. Zusammenhänge zwischen Vielfalt der Sprache und Teilhabe, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 154-160

Panzer, C. (2018) Die Komplexität der Vereinfachung oder: Standardisierung in Großeinrichtungen. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 23, H. 1, S. 43-47

PiCarDi (Palliative Versorgung und hospizliche Begleitung von Menschen mit geistiger und schwerer Behinderung) (Hg.) (o.J.) Ausführliche Erläuterungen zu Organisation, Organisationsentwicklung, Organisationskultur, online verfügbar unter:
https://www.picardi-projekt.de/fileadmin/user_upload/picardi/PDFs/Begriffserlaeuterungen/Begriffserlaeuterung_Organisation.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Pivit, C. (2010) Individuelle Kommunikationssysteme. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 01.006.001-01.017.001

Pörtner, M. (2008) Ernstnehmen, zutrauen, verstehen. Klett-Cotta, Stuttgart

Pries, M.; Holz, H.; Hegger, U.; Lorenzen, A. K. (2022) Wirksamer Gewaltschutz in der Eingliederungshilfe Checkliste zur Implementierung und Bewertung wirksamer Gewaltschutzkonzepte nach § 37a SGB IX auf Grundlage der UN-Behindertenrechtskonvention und basierend auf den Handlungsleitlinien der Arbeitsgruppe 33 des Landespräventionsrates, online verfügbar unter: https://www.landtag.ltsh.de/export/sites/ltsh/beauftragte/lb/LB_Publikationen/GSK_Fachkraefte_GO-fuers-NetzLB19.1.23.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Probst, G.; Raub, S.; Rombardt, K. (2012) Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Springer Verlag, Wiesbaden

Projektstudium TU Dortmund (2015) Handlungsempfehlung. Methoden zur praktischen Umsetzung von Unterstützter Kommunikation in Einrichtungen, Technische Universität Dortmund

Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2021) Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Pühretmair, F.; Vida, C. (2018) Einheitliche Verwendung von Leit- und Navigationssymbolen und Gebärden in Österreich. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 18, H. 1, S. 13-14

Reisyan, G. D. (2013) Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

Renner, G. (2010) Theorieentwicklung in der Unterstützten Kommunikation. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 15.002.011-15.002.018

Renner, G. (2015) Berufliche Teilhabe (Partizipation) von Menschen mit schwerer motorischer Bewegungseinschränkung und schwerer Kommunikationsbeeinträchtigung. Analyse qualitativer Fallstudien und -beschreibungen. In: Zeitschrift für Heilpädagogik, Jg. 66, H. 6, S. 289-301

Renner, G. (2016) Nicht sprechen können und trotzdem teilhaben. Unterstützte Kommunikation. In: Behinderte Menschen, Jg. 39, H. 3, S. 23-77

Renner, G. (2004) Theorie der Unterstützten Kommunikation. Eine Grundlegung. Edition Marhold im Wissenschaftsverlag Volker Spiess, Berlin

Richter, B. (2022) Aktuelle Herausforderungen in der sogenannten Behindertenhilfe. In: Teilhabe, Jg. 61, H. 1, S. 2-3

Riedel, A. (2022) Moralische Verletzungen in der Pflege. Es ist Zeit für ethische Fallbesprechungen. In: Pflegemagazin. Magazin der Landespflegekammer Rheinland-Pfalz, Jg. 7, H. 4, S. 28-31

Roehl, H. (2014) Zwischen nicht mehr und noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 66, H. 14, S. 41-51

Rothmayr, A. (2010) Grundhaltungen in der Fortbildung zum Thema Unterstützte Kommunikation. Niemals zu spät und nie zu früh! In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 13.003.001-13.006.001

Rothmayr, A. (2008) Pädagogik und Unterstützte Kommunikation. Eine Herausforderung für die Aus- und Weiterbildung, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

Rüegg-Stürm, J. (2003) Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, Haupt Verlag, Berne

Ruffert; M.; Schäfer, K. Röhler, A. (2019) Was passiert bei der Implementierung von lautsprachunterstüzenden Gebärden (LUG) in einer Wohngruppe für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung. Ergebnisse einer explorativen Fallstudie. In: UK und Forschung, Jg. 9, H. 9, S. 21-29

Rüster, K.; Hüther, M.; Sievers, R. (2010) Unterstützte Kommunikation in einer stationären Langzeiteinrichtung. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 10.006.001-10.007.001

Sachse, S. (2010) Interventionsplanung in der Unterstützten Kommunikation. Aufgaben im Kontext der Beratung, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

Sachse, S.; Bernasconi, T. (2020) Ziele formulieren und Maßnahmen beschreiben mit dem ABC-Modell. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 203-216

Sachse, S.; Boenisch, J. (2001) Auswirkungen unterstützender Kommunikationshilfen auf die körpereigenen Kommunikationsfähigkeiten kaum und nicht sprechender Menschen. In: Boenisch, J.; Bünk, C. (Hg.) Forschung und Praxis der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 238-247

Sachse, S.; Boenisch, J. (2009) Kern- und Randvokabular in der Unterstützten Kommunikation. Grundlagen und Anwendung. In: von Loeper Literaturverlag und Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 01.026.030-01.026.040

Sachse, S.; Willke, M. (2011) Fokuswörter in der Unterstützten Kommunikation. Ein Konzept zum sukzessiven Wortschatzaufbau. In: Bollmeyer, H.; Engel, K.; Hallbauer, A.; Hüning-Meier, M. (Hg.) UK Inklusive. Teilhabe durch Unterstützte Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 375-394

Sackmann, S. A. (2007) Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. In: Nerdinger, F. (Hg.) Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur: Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt Transfer Innovativer Unternehmensmilieus (TIM), Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock, S.6-25

Sackmann, S. A. (2002) Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern, Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel

Sailer, A. (2014) UK als Bestandteil einer Kultur in einer Wohneinrichtung für erwachsene Menschen. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 19, H. 1, S. 34- 37

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

Schäffer, K.; Rosenmeier, A. (2015) UK in den Werkstätten für Menschen mit Behinderung. In: Antener, G.; Blechschmidt, A.; Ling, K. (Hg.) UK wird erwachsen. Initiativen in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 114-121

Schäffer, K.; Struck, H. (2013) Unterstützte Kommunikation in den Werkstätten für Menschen mit Behinderung. In: Hallbauer, A.; Hallbauer, T.; Hüning-Meier, M. (Hg.) UK kreativ. Wege in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 313-319

Schartmann, D. (2022) Statements von Projektbeteiligten. Rückmeldungen und Herausforderungen, Dr. Dieter Schartmann, Landschaftsverband Rheinland, Leiter des Fachbereichs Eingliederungshilfe. In: Tiesmeyer, K.; Koch, F. (Hg.) Wohnwunschermittlung bei Menschen mit Komplexer Behinderung: Wahlmöglichkeiten sichern, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 276-277

Schein, E. H. (1995) Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Campus Verlag, Frankfurt, Main

Schein, E. H. (2004) Organizational culture and leadership, Jossey- Bass, San Francisco

Schein, E. H. (2010) Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, EHP, Bergisch Gladbach

Schellen, J.; Weber, L. (2021) Stand der Implementierung von Unterstützter Kommunikation in Einrichtungen der Behindertenhilfe in Deutschland. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 26, H. 2, S. 43-49

Scherf- Braune, S. (2000) Organisationales Lernen. Ein systemtheoretisches Modell und seine Umsetzung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Scherrmann, U. (2017) Erste Hilfe bei Burnout in Organisationen. Ein Ratgeber für Führungskräfte und Personalverantwortliche, Springer Verlag, Wiesbaden

Schlosser, R. W. (2003) The Efficacy of Augmentative and Alternative Communication. Toward Evidence-Based Practice, San Diego

Schlosser, R. W.; Lee, D. (2000) Promoting Generealization and Maintenance in Augmentative and Alternative Communication: A Meta-analysis of 20 Years of Effectiveness Research. In: Augmentative and Alternative Communication, Vol. 16, Issue 4, p. 208-226

Schmid, B. (2014) Systemische Organisationsentwicklung, Chancen und Organisationskultur gemeinsam gestalten, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Schmidbauer, W. (2005) Hilflose Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg

Schmidt, C. (2003) Am Material: Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hg.) Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Beltz Juventa Verlag, Weinheim, Basel, S. 544-568

Schmidt, T. (2022) Qualitätsmanagement eine Aufgabe der Sozialen Arbeit? Einblick in eine strukturelle Transformation in der ambulanten Eingliederungshilfe. In: Kolhoff, L. (Hg.) Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft IV, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 241-260

Schmidt, W. (2020) Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In: Liebig, S.; Matiaske, W.; Rosenbohm, S. (Hg.) Handbuch Empirische Organisationsforschung, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 443-466

Scholz, M., Wagner, M.; Negwer, M. (2018) Kompetenzen und Unterstützungsbedürfnisse im Bereich Kommunikation und Sprache von SchülerInnen im Förderschwerpunkt körperliche und motorische Entwicklung – Eine Vollerhebung der Schülerschaft in Rheinland-Pfalz. In: UK und Forschung, Jg. 8, H. 1, S.23-30

Schreyögg, G. (2016) Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis, Springer Verlag, Wiesbaden

Schreyögg, G., Geiger, D. (2016) Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudie, Springer Verlag, Wiesbaden

Schreyögg, G.; Koch, J. (2007) Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis, Springer Verlag, Wiesbaden

Schreyögg, G.; Koch, J. (2014) Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis, Springer Verlag, Wiesbaden

Schrooten K.; Tiesmeyer, K. (2022) Wohnen für Menschen mit Komplexer Behinderung In: Tiesmeyer, K.; Koch, F. (Hg.) Wohnwunschvermittlung bei Menschen mit komplexer Behinderung: Wahlmöglichkeiten sichern, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 120-137

Schulte, B. (2012) Die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland – aktuelle Bestandsaufnahme und weiterer Handlungsbedarf. In: Behindertenrecht, Jg. 51, H. 2, S. 34-46

Schuppener, S.; Schlichting, H.; Hauser, M.; Goldbach, A. (2021) Pädagogik bei zugeschriebener geistiger Behinderung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Seifert, M. (2006) Pädagogik im Bereich des Wohnens. In: Wüllenweber, E.; Theunissen, G.; Mühl, H.; (Hg.) Pädagogik bei geistigen Behinderungen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 376-393

Seifert, M. (2010) Teilhabe für alle?! Anfragen an die Sozialpolitik und lokale Akteure. In: Deutsche Heilpädagogische Gesellschaft e. V. (DHG) (Hg.) ausgrenzen? begrenzen? entgrenzen? Teilhabechancen von behinderten Menschen mit schwerwiegend herausforderndem Verhalten, Dokumentation der gemeinsamen Fachtagung mit dem Netzwerk Intensivbetreuung, 23./24.10.2009 in Kooperation mit der SRH-Hochschule Heidelberg, S. 29-42, online verfügbar unter: https://dhg-kontakt.de/wp-content/uploads/2015/12/DHG-Schrift-15.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Seifert, M. (2011) Betreutes Wohnen von Menschen mit Behinderung. In: Bieker, R.; Floerecke, P. (Hg.) Träger, Arbeitsfelder und Zielgruppen der Sozialen Arbeit, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 207-220

Seifert, M. (2012) Lebensqualität als Orientierungsrahmen für die Gestaltung des Wohnens von Menschen mit schweren Behinderungen. In: Maier-Michalitsch, N.; Grunick, G. (Hg.) Erwachsen werden und die Zukunft gestalten mit schwerer Behinderung, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf, S. 108-121

Seifert, M. (2016) Wohnen. In: Hedderich, I.; Biewer, G.; Hollenweger, J.; Markowetz, R. (Hg.) Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, S. 454-458

Seifert, M.; Fornefeld, B.; Koenig, P. (2008) Zielperspektive Lebensqualität. Eine Studie zur Lebenssituation von Menschen mit schwerer Behinderung im Heim, Bethel-Verlag, Bielefeld

Seiler-Kesselheim, A. (2007) Vernetzte Beratungsangebote. Was Eltern und unterstützt kommunizierende Personen unter „guter Beratung" verstehen. In: Sachse, S.; Birngruber, C.; Arendes, S. (Hg.) Lernen und Lehren in der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 408-422

Seiler-Kesselheim, A. (2016) Aufgabenfelder zur Weiterentwicklung von UK-Beratungsangeboten, von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 12.038.002-12.038.008

Seiler-Kesselheim, A.; Wachsmuth, S. (2014) Die Bedeutung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen für unterstützt Kommunizierende. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S.16.025.001-16.029.001

Spindler, C. (2011) (Mit-)Sprache. Unterstützte Kommunikation bei erwachsenen Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung als Grundlage für Selbstbestimmung, Empowerment und Partizipation. In: Bollmeyer, H.; Engel, K.; Hallbauer, A.; Hüning-Meier, M. (Hg.) (2011) UK inklusive. Teilhabe durch Unterstützte Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 155-169

Sprang, G.; Craig, C., Clark, J. (2011) Secondary traumatic stress and burnout in child welfare workers: A comparative analysis of occupational distress across professional groups, Child welfare, Vol. 90, Issue 6, p. 149-168

Stadt Münster (2024) Kommunale Qualitätssicherung Pflege und Teilhabe (Heimaufsicht), online verfügbar unter: https://www.stadt-muenster.de/sozialamt/heimaufsicht [Zugriff: 04.03.2024]

Steinhardt, K., Datler, W. (2005) Organisation und Psychodynamik. Psychoanalytische Überlegungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben. In: Fasching, H., Lange, R. (Hg.) sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern, Haupt Verlag, Bern, S. 213-231

Steinke, I. (2015) Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U.; von Kardoff, E.; Steinke, I. (Hg.) Qualitative Forschung, ein Handbuch, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, S. 319-331

Stemmer-Lück, M. (2012) Beziehungsräume in der sozialen Arbeit. Psychoanalytische Theorien und ihre Anwendung in der Praxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Stöhr, B. (2014) Unterstützte Kommunikation in Wohngruppen für Erwachsene im Fritz- Felsenstein-Haus. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 19, H. 2, S. 31-33

Stöppler, R. (2014) Einführung in die Pädagogik bei geistiger Behinderung, Ernst Reinhardt Verlag, München

Südkamp, H. (2019) Gelingende Kommunikation zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Süd-West-Niedersachsen auf dem Weg zur inklusiven Gesellschaft. In: Ling, K.; Niediek, I. (Hg.) UK im Blick. Perspektiven auf Theorien und Praxisfelder in der Unterstützten Kommunikation, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf, S. 272-277

Telgen, B.; Liehs, A.; Giel, B. (2019) Implementierung von Unterstützter Kommunikation in kleinen und großen Institutionen. In: von Loeper Literaturverlag und ISAAC-Gesellschaft für Unterstützte Kommunikation e. V. (Hg.) Handbuch der Unterstützten Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 17.069.001-17.080.001

Terfloth, K.; Lamers, W. (2009) Untersuchung von Organisationsmerkmalen nachschulischer Angebote für Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung (Projekt SITAS). In: Janz, F.; Terfloth, K. (Hg.) Empirische Forschung im Kontext geistiger Behinderung, Universitätsverlag Winter, Heidelberg, S. 215-240

Terfloth, K.; Sabo, T. (2011) Lebensqualität durch tätigkeits- und arbeitsweltbezogene Angebote. In: Fröhlich, A.; Heinen, N.; Klauß, T.; Lamers, W. (Hg.) Schwere und mehrfache Behinderung – interdisziplinär, Athena Verlag, Oberhausen, S. 345-366

Theben, M. (2014) Eingliederungshilfe. In: Deinert, O.; Welti, F. (Hg.) Behindertenrecht. Arbeits- und Sozialrecht, Öffentliches Recht, Zivilrecht, Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 273-284

Thesing, T. (2009) Betreute Wohngruppen und Wohngemeinschaften für Menschen mit geistiger Behinderung, Lambertus Verlag, Freiburg in Breisgau

Theunissen, G. (2011) Geistige Behinderung und Verhaltensauffälligkeiten. Ein Lehrbuch für die Schule, Heilpädagogik und außerschulische Behindertenhilfe, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn

Theunissen, G. (2016) Geistige Behinderung und Verhaltensauffälligkeiten. Ein Lehrbuch für die Schule, Heilpädagogik und außerschulische Behindertenhilfe, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn

Theunissen, G.; Ziemen, K. (2000) Unterstützte Kommunikation – (k)ein Thema für den Unterricht mit geistig behinderten Schülern. In: Zeitschrift für Heilpädagogik, Jg. 59, H. 9, S. 361-367

Thimm, A.; Rodekohr, B.; Dieckmann, F.; Haßler, T. (2018) Wohnsituation Erwachsener mit geistiger Behinderung in Westfalen-Lippe und Umzüge im Alter. Erster Zwischenbericht zum Forschungsprojekt „Modelle für die Unterstützung der Teilhabe von Menschen mit geistiger Behinderung im Alter innovativ gestalten" (MUTIG), online verfügbar unter:
https://kidoks.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/3783/file/2018_MUTIG_Erster_Zwischenbericht.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

Thümmel, I. (2011) Kommunikationsförderung durch Unterstützte Kommunikation (UK) bei kaum- und nicht sprechenden Schülern im Förderschwerpunkt geistige Entwicklung. Ergebnisse einer landesweiten Studie zu Bedarfen und Ressourcen an niedersächsischen Bildungseinrichtungen sowie Effekten der Förderung durch Unterstützte Kommunikation. In: Heilpädagogischer Forschung, Jg. 15, H. 3, S. 160-172

Trescher, H. (2017) Wohnräume als pädagogische Herausforderung, Lebenslagen institutionalisiert lebender Menschen mit Behinderung, Springer Verlag, Wiesbaden

Trescher, H. (2018) Ambivalenzen pädagogischen Handelns. Reflexionen der Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung, transcript Verlag, Bielefeld

UK- Netzwerk Weser- Ems (2010) Empfehlungen zur Verankerung von Unterstützter Kommunikation in Einrichtungen. Erste Schritte, online verfügbar unter:
https://uol.de/f/1/inst/sonderpaedagogik/download/Ambulatorium_fuer_Rehabilitation/UK/Netzwerk_Weser_Ems/Empfehlungen_UK.pdf [Zugriff: 04.03.2024]

van Eickels, N.; Sauermost, A; Dorn, T. (2018) Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit Strategien und Methoden der Implementierung von UK in einem Unternehmen der Behindertenhilfe. In: Unterstützte Kommunikation, Jg. 23, H. 1, S. 27-35

Vock, S.; Lüke, C. (2019) Methoden der Unterstützten Kommunikation. In: Lüke, C.; Vock, S. (Hg.) Unterstützte Kommunikation bei Kindern und Erwachsenen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 17-109

von Boetticher, A. (2018) Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen. In: Treczek, T.; Tammen, B.; Behlert, W; von Boetticher, A. (Hg.) Grundzüge des Rechts. Studienbuch für soziale Berufe, Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 594-622

von Boetticher, A. (2020) Das neue Teilhaberecht, Nomos Verlag, Baden-Baden

von Tetzchner, S.; Martinsen, H. (2000) Einführung in Unterstützte Kommunikation, Universitätsverlag Winter, Heidelberg

Wachsmuth, S. (2005) Unterstützte Kommunikation mit älteren Menschen. In: Boenisch, J.; Otto, K. (Hg.) Leben im Dialog. Unterstützte Kommunikation über die gesamte Lebensspanne, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 479-492

Wachsmuth, S. (2010) Körpersprachliche Kommunikation bei Menschen mit schwerer und mehrfachen Behinderungen. In: Grunick, G; Maier-Michalitsch, N.J. (Hg.) Leben pur. Kommunikation bei Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung, Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf, S. 58-71

Wachsmuth, S. (2020a) Besonderheiten im kommunikativen Verhalten. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 101-107

Wachsmuth, S. (2020b) Geschichte der Unterstützten Kommunikation. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 74-80

Wahl, M.; Renner, G.; Terfloth, K.; Lamers, W. (2015) Unterstützte Kommunikation in Förder- und Betreuungsgruppen. Bedarf an Aus-, Fort- und Weiterbildungen – Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung. In: UK und Forschung, Jg. 20, H. 5, S. 11-18

Wahl, M.; Spreer, M. (2017) Professionalisierung in der UK. In: Lage, D.; Ling, K. (Hg.) UK spricht viele Sprachen. Zusammenhänge zwischen Vielfalt der Sprache und Teilhabe, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 389-397

Walther, C. (2020) Kernkompetenzen, um Menschen zu einer selbstbestimmten Lebensführung zu befähigen. In: Rosemann, M.; Konrad, M. (Hg.) Selbstbestimmtes Wohnen kompakt, Psychiatrie-Verlag, Köln, S. 207-2017

Weid-Goldschmidt, B. (2015) Zielgruppen Unterstützter Kommunikation. Fähigkeiten einschätzen. Unterstützung gestalten, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe

Weigand, M. (2022) Wahlmöglichkeiten für Menschen mit Komplexer Behinderung: eine realistische Perspektive im Kontext des BTHG? In: Tiesmeyer, K.; Koch, F. (Hg.) Wohnwunschvermittlung bei Menschen mit komplexer Behinderung: Wahlmöglichkeiten sichern, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 259-272

Weinwurm-Krause, M. (1999) Autonomie im Heim. Auswirkungen des Heimalltags auf die Selbstverwirklichung von Menschen mit Behinderung, Universitätsverlag Winter, Heidelberg

Werther, S.; Jacobs, C. (2014) Organisationsentwicklung, Freude am Change, Springer Verlag, Wiesbaden

Wilken, E. (2005) Kooperation mit Eltern in der Frühförderung bei der „Gebärden-unterstützten" Kommunikation. In: Boenisch, J.; Otto, K. (Hg.) Leben im Dialog, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 135-144

Wilken, E. (2020) Teilhaben und Mitwirken. In: Boenisch, J.; Sachse, S. (Hg.) Kompendium Unterstützte Kommunikation, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 9-12

Wilken, E. (2021) Kommunikation und Teilhabe. In: Wilken, E. (Hg.) Unterstützte Kommunikation in Theorie und Praxis, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, S. 7-17

Wilkens, L. (2019) „The most important voices are often the hardest to hear". Einflüsse auf die standardisierte Interviewführung mit Menschen mit komplexen Kommunikationsbedürfnissen. In: UK und Forschung, Jg. 9, H. 9, S. 4-10

Wöhrle, A. (2000) Was ist eine Organisation? Hochschulverband Distance Learning, Brandenburg

Wolff, S. (2015) Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, U., v. Kardoff, E.; Steinke, I. (Hg.) Qualitative Forschung – ein Handbuch, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, S. 502-513

Wulfert, N. (2022) Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf das Handlungsfeld Wohnen. In: Teilhabe, Jg. 61, H.1, S. 34-39

Wunderer, R. (2011) Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Wolters Kluwer, München

Zemp, A. (2002) Sexualisierte Gewalt gegen Menschen mit Behinderung in Institutionen. In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychatrie, Jg. 51, H. 8, S. 610-625

Zierer, K.; Speck, K.; Moschner, B. (2013) Methoden erziehungswissenschaftlicher Forschung, Verlag Reinhardt, München

Zürcher, P. (2011) Standards in Unterstützte Kommunikation & Partizipation. Umsetzung Unterstützte Kommunikation in einer Einrichtung für Erwachsene mit kognitiven und körperlichen Beeinträchtigung. In: Bollmeyer, H.; Engel, K.; Hallbauer, A.; Hüning-Meier, M. (Hg.) UK inklusive. Teilhabe durch Unterstützte Kommunikation, von Loeper Literaturverlag, Karlsruhe, S. 143-154

## Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| **a. o. O.** | am oben genannten Ort |
| **AAC** | Augmentative and Alternative Communication |
| **Abb.** | Abbildung |
| **Abs.** | Absatz |
| **Art.** | Artikel |
| **AUW** | ambulant unterstütztes Wohnen |
| **BTHG** | Bundesteilhabegesetz |
| **bzgl.** | bezüglich |
| **bzw.** | beziehungsweise |
| **dbzgl.** | diesbezüglich |
| **ebd.** | eben da |
| **EGH** | Eingliederungshilfe |
| **f.** | folgende |
| **ff.** | fortfolgende |
| **ggf.** | gegebenenfalls |
| **hins.** | hinsichtlich |
| **ICF** | International Classification of Functioning, Disability and Health |
| **i. d. R.** | in der Regel |
| **insb.** | insbesondere |
| **Kap.** | Kapitel |
| **NRW** | Nordrhein-Westfalen |
| **o. Ä.** | oder Ähnliches |
| QM | Qualitätsmanagement |
| **s.** | siehe |
| **S.** | Seite |
| **SGB** | Sozialgesetzbuch |
| **sog.** | so genannt |
| **STAT** | stationäres Wohnen |
| **u. a.** | unter anderem |
| **u. a. m.** | und andere mehr; und anderes mehr |
| **u. U.** | unter Umständen |
| **UK** | Unterstützte Kommunikation |
| **UN-BRK** | Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen der Vereinten Nationen, UN-Behindertenrechtskonvention |
| **vgl.** | vergleiche |
| **WHO** | World Health Organization |
| **z. B.** | zum Beispiel |

# Tabellenverzeichnis

**Tab. 1:** Tabellenbaustein aus dem Interviewleitfaden ..... 108
**Tab. 2:** Überblick über Interviewpersonen der zwei Einrichtungen (n = 23) ..... 114

# Abbildungsverzeichnis

**Abb. 1:** Schematische Darstellung der Phasen des COCP-Programms in Anlehnung an Heim et al. (2010, 01.026.009) und Weid-Goldschmidt (2015, 24 f.) ..... 40
**Abb. 2:** Der Aufbau der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249) ..... 95
**Abb. 3:** Überblick über die eingesetzten Erhebungsmethoden für die verschiedenen Ebenen der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 106
**Abb. 4:** Zirkuläres Vorgehen im Erhebungsprozess ..... 111
**Abb. 5:** Zusammenhang der Hierarchieebenen der Einrichtung in Anlehnung an Schmid (2014, 22) ..... 113
**Abb. 6:** Zugang zu den Interviewpersonen in den Einrichtungen A und B ..... 115
**Abb. 7:** Ebenen der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .. 123
**Abb. 8:** Anteil der absoluten Häufigkeiten der gültigen Nennungen der Altersverteilung der interviewten Mitarbeitenden in 10-Jahres-Clustern (n = 23) ..... 125
**Abb. 9:** Anteil der absoluten Häufigkeiten der gültigen Nennungen der beruflichen Qualifikationen der interviewten Mitarbeitenden (n = 23) ..... 125
**Abb. 10:** Anteil der absoluten Häufigkeiten des Beschäftigungszeitraums in der aktuellen Funktion der interviewten Mitarbeitenden (n = 22) ..... 126
**Abb. 11:** Anteil der absoluten Häufigkeiten der gültigen Nennungen der interviewten Mitarbeitenden mit und ohne UK-Beauftragung (n = 23); AUW = ambulant unterstütztes Wohnen; stat. Wohnen = stationäres Wohnen ..... 127
**Abb. 12:** Ebene der Symbole und Zeichen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 128
**Abb. 13:** Überblick: UK auf der Ebene der Symbole und Zeichen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 129
**Abb. 14:** Überblick: allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen der Einrichtung nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 130
**Abb. 15:** Verteilung der Schlüsselwörter im Vergleich der Einrichtung A und B, analysierte Artikel (n = 239) in Hauszeitschriften (n = 10) ..... 133
**Abb. 16:** Detaillierte Darstellung: allgemeine UK-spezifische Symbole und Zeichen der Einrichtungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 135
**Abb. 17:** Überblick: UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 136
**Abb. 18:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Symbole und Zeichen im ambulant unterstützten Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 137
**Abb. 19:** Überblick: UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 137
**Abb. 20:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Symbole und Zeichen im stationären Wohnen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 140
**Abb. 21:** Detaillierte Darstellung: UK auf der Ebene der Symbole und Zeichen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 141
**Abb. 22:** Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 142
**Abb. 23:** Überblick: UK-spezifische Standards auf der Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 143
**Abb. 24:** Überblick: UK-spezifische Normen auf der Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 144
**Abb. 25:** Verteilung der UK-spezifischen Standards beginnend mit der meist genannten Nennung (n = 23) .... 145
**Abb. 26:** Vernetzungsstruktur von UK in der Einrichtung ..... 146
**Abb. 27:** Detaillierte Darstellung: UK auf der Ebene der Normen und Standards nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) ..... 157

**Abb. 28:** Ebene der Basisannahmen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 158
**Abb. 29:** Fünf Grundannahmen des Kerns der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 159
**Abb. 30:** UK-spezifische Basisannahme: Wahrheit und Zeit nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 160
**Abb. 31:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Wahrheit und Zeit und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 171
**Abb. 32:** UK-spezifische Basisannahme: Natur menschlichen Handelns nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 172
**Abb. 33:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Natur menschlichen Handelns und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 184
**Abb. 34:** UK-spezifische Basisannahme: Natur des Menschen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 185
**Abb. 35:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Natur des Menschen und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 192
**Abb. 36:** UK-spezifische Basisannahme: Natur sozialer Beziehungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 193
**Abb. 37:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Natur sozialer Beziehungen und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 198
**Abb. 38:** UK-spezifische Basisannahme: Umwelt nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 199
**Abb. 39:** Detaillierte Darstellung: UK-spezifische Basisannahme – Umwelt und ihre Ausprägungen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 203
**Abb. 40:** Detaillierte Darstellung von UK auf der Ebene der Basisannahmen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 205
**Abb. 41:** UK auf den Ebenen der Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 207
**Abb. 42:** Zusammenhänge der Ausprägungen der fünf Grundannahmen im Kern der Organisationskultur nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 209
**Abb. 43:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „organisationale UK-Verankerung sichern“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 211
**Abb. 44:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „UK überprüfen“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 213
**Abb. 45:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „UK-Fortbildungen“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 215
**Abb. 46:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Symbole und Zeichen, Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „einheitlichen Visualisierung und Übersetzung von Schriftsprache“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 218
**Abb. 47:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel von „UK als Vorrausetzung für ein selbstbestimmtes Leben“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 220
**Abb. 48:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „UK braucht Zeit“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 222
**Abb. 49:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 225
**Abb. 50:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „Personenzentrierung“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 227
**Abb. 51:** Dynamische Verbindung UK-spezifischer Normen und Standards und Basisannahmen am Beispiel „Bewohner:innen als Mitgestalter:innen“ nach Schein (2010) in Anlehnung an Schreyögg/Koch (2014, 249 ff.) .... 229

# Anhang

A Interviewleitfaden
B Sozialdatenbogen
C Interviewprotokollbogen/Postscript

## A Interviewleitfaden

| | **Leitfrage (Erzählaufforderung)** | **Check – Wurde das erwähnt?** *Nachfragen nur, wenn nicht von allein angesprochen, Formulierung anpassen* | **Aufrechterhaltungsfragen** |
|---|---|---|---|
| **1** | Zunächst interessiert mich Ihr **persönlicher Beginn** in dieser Einrichtung:<br>Erzählen Sie doch mal, seit wann arbeiten Sie schon in dieser Einrichtung und wie haben Sie die Einrichtung kennen gelernt? | • Was hat Sie an dieser Einrichtung (als Ihren neuen Arbeitgeber) **gereizt**?<br>• War Unterstützte Kommunikation zu der Zeit schon ein Thema in der Einrichtung?<br>• Für Geschäftsführung:<br>Wie haben Sie die Einrichtung **geprägt** und möchten Sie die Einrichtung weiterhin prägen? | Wie haben Sie den Einstieg erlebt?<br>Was ist Ihnen aufgefallen?<br>Was haben Sie erwartet?<br>Haben Sie dazu konkrete Beispiele? |
| **2** | Was **verstehen** Sie denn unter Unterstützter Kommunikation? | • Verständnis von UK: Was ist für Sie UK? | |
| **3** | Für Geschäftsführung, Qualitätsbeauftragte:n, UK-Beauftragte:n:<br>Wenn Sie in Gedanken durch Ihre Einrichtung gehen, woran würde **jemand anderes (Externes)** erkennen, dass Ihre Einrichtung mit Unterstützter Kommunikation arbeitet?<br>Jetzt haben Sie vieles erzählt, was man direkt sehen kann, wie sieht das auf anderen Ebenen aus? | • In welchen **Gremien** (Netzwerke, Arbeitskreise, Dienstbesprechungen, Teamsitzungen usw.) findet das Thema Platz?<br>• In welchen **Strukturen** (Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter, Intranet, Fortbildungsangebot, Qualitätsmanagement usw.) kommt das Thema vor?<br>• Welche **Materialien** (Medienpool, Visualisierungen, einheitliches UK-Vokabular usw.) stehen in der Einrichtung zur Verfügung? | Haben Sie dazu ein Beispiel?<br>Fällt Ihnen sonst noch etwas ein? |
| **4** | Erzählen Sie doch mal, wie erleben Sie in Ihrem Berufsalltag **Kommunikationssituationen** (**für Geschäftsführung, Qualitätsbeauftragte:n**: in Ihrer Rolle Begegnungen) mit Bewohner:innen, die in Ihrer Lautsprache eingeschränkt sind? | • Wo ist es eher **schwierig**? Wo besonders **gut**? Wie gehen Sie damit **um**?<br>• Besonderheiten der Gesprächssituation<br>• Welche **Bedarfe** erleben Sie bei den Bewohner:innen und Kolleg:innen (Ihren Mitarbeitenden) im Hinblick auf UK? | Können Sie konkrete Situationen benennen, damit ich mir das besser vorstellen kann? |

| | **Leitfrage (Erzählaufforderung)** | **Check – Wurde das erwähnt?** *Nachfragen nur, wenn nicht von allein angesprochen, Formulierung anpassen* | **Aufrechterhaltungsfragen** |
|---|---|---|---|
| | **Spezifizierung:** Erzählen Sie doch mal, wie erleben sie **Unterstützte Kommunikation** in Ihrem Berufsalltag? | • Was **gefällt** Ihnen an UK? Was nicht?<br>• Für welche **Personengruppe** ist UK geeignet?<br>• Was ist Ihnen an UK im Hinblick auf Ihre **Einrichtung wichtig?**<br>• Woran wird deutlich, dass **UK-Nutzer:innen als Expert:innen** in eigener Sache einbezogen werden? | |
| **5** | Welchen **Stellenwert** hat Unterstützte Kommunikation in Ihrer Einrichtung? | • Wenn Sie das auf einer **Skala von 0 bis 10** einordnen sollen, wo ordnen Sie den Stellenwert von UK ein?<br>• 0 = UK hat keinen Stellenwert<br>• 10 = UK hat hohen Stellenwert (Best Practices)<br>• Worauf wird in Ihrer Einrichtung bzgl. UK **besonders Wert** gelegt?<br>• Was würden Sie sich (von wem) **wünschen**, um UK in der Einrichtung mehr oder anders voranbringen zu können?<br>• Was **fehlt,** was ist überflüssig?<br>• Was ist besonders **wichtig?** | Überlegen Sie bitte laut, während sie die Skalierung vornehmen!<br>Warum genau da? Können Sie das anhand von Beispielen erläutern/festmachen? |
| **6** | Was sind Ihrer Meinung nach **hemmende (Einfluss-)Faktoren**, die zu einer gelingenden Umsetzung von Unterstützter Kommunikation mit Menschen mit Beeinträchtigung in Ihrer Einrichtung beitragen? Welche schätzen Sie als **förderliche (Einfluss-)Faktoren** ein? | • Wie kommen diese Aspekte in der Einrichtung zum Tragen?<br>• Welche Maßnahmen können Sie aus Ihrer Rolle heraus treffen oder welche gibt es bereits, die eine gelingende Umsetzung von UK unterstützen? | Sie hatten vorhin erwähnt, dass … Was meinen Sie damit? Können Sie mir dazu ein Beispiel oder eine Situation nennen? |
| **7** | Was müsste in der **Organisation** erfolgen, um die Menschen mit Beeinträchtigung im Bereich der Unterstützten Kommunikation **langfristig angemessen zu unterstützen?** Welchen Stellenwert würden Sie sich **wünschen?** | • Auf der Skala in Frage 5 haben Sie den IST-Stand markiert; was müsste passieren, um zu 5 oder zu 10 zu kommen? **Stellenwert!**<br>• Für Geschäftsführung, Qualitätsbeauftragte:n:<br>o Auswirkung **Umsetzung des BTHG**?<br>o **Rolle der Leistungsträger**<br>o **Ressourcen** (u. a. Refinanzierung?) | |

| | **Leitfrage (Erzählaufforderung)** | **Check – Wurde das erwähnt?** *Nachfragen nur, wenn nicht von allein angesprochen, Formulierung anpassen* | **Aufrechterhaltungs-fragen** |
|---|---|---|---|
| **8** | Welchen **konkreten Auftrag** für das Thema Unterstütze Kommunikation haben Sie an Andere in der Einrichtung? | • an die Geschäftsführung<br>• an den Qualitätsbeauftragte:n<br>• an die:den UK Beauftragte:n<br>• an den Mitarbeitenden im pädagogischen Wohn-Alltag<br>• an die:den UK-Nutzer:in | Haben Sie dazu konkrete Situationen oder/und Beispiele für mich?<br>Kärtchen zu jeder Rolle zur Hilfe auslegen! |
| **9** | Wenn Sie sich **drei Dinge wünschen** könnten, die bzgl. der Umsetzung von Unterstützter Kommunikation in Ihrer Einrichtung verändert werden sollten, welche wären das? | | |
| | Jetzt haben wir einiges besprochen:<br>Gibt es von Ihnen noch etwas, das bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist? | | |

## B Sozialdatenbogen

**Promotionsprojekt:**
„Gelingende Kommunikation in Einrichtungen für Erwachsene mit Beeinträchtigung – Eine Analyse der Organisationskultur unter dem Fokus gelingender Unterstützter Kommunikation"

1. Interview Code: _____
2. Interviewdatum: _____
3. Interviewort: _____
4. Geschlecht: ☐ weiblich ☐ männlich
5. Alter: _____
6. Welchen Beruf haben Sie erlernt? (schließt etwaigen Hochschulabschluss mit ein)

   _____

7. Haben Sie Qualifikationen im Bereich der „Kommunikationsförderung/Unterstützten Kommunikation"? Wenn ja, welche?

   _____

8. Seit wann arbeiten Sie in Behindertenhilfeeinrichtungen/Einrichtungen der Eingliederungshilfe?

   _____

8. a) Seit wann arbeiten Sie in dieser Einrichtung?

   _____

9. Welche Position bekleiden Sie aktuell in der Einrichtung? (mit Angabe seit wann)
   - ☐ Geschäftsführung seit: _____
   - ☐ Bereichsleitung seit: _____
   - ☐ Team-/Gruppenleitung seit: _____
   - ☐ Mitarbeiter:in im Gruppendienst seit: _____
   - ☐ QM-Beauftragte:r seit: _____
   - ☐ UK-Fachkraft/Beauftragte:r seit: _____

   Sonstiges:

   _____

10. Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich (mit Angabe seit wann)
    - ☐ ambulant unterstütztes Wohnen seit: _____
    - ☐ stationäres Wohnen seit: _____
    - ☐ Unterstützte Kommunikation seit: _____
    - ☐ Qualitätsmanagement seit: _____

10. a) Ergänzen Sie bitte weitere Aufgabenbereiche, die Sie in der Einrichtung haben:

    _____

    _____

    _____

## C Interviewprotokollbogen/Postskriptum

Interview-Code: _____

Promotionsprojekt:
Gelingende Kommunikation in Einrichtungen für Erwachsene mit Beeinträchtigung – Eine Analyse der Organisationskultur unter dem Fokus gelingender Unterstützter Kommunikation

**Interviewer:in**: _____
**Interview-Datum** (TT/MM/JJJJ): _____
Ort/Räumlichkeit: _____
Interview begonnen um (SS:MM): _____ Uhr
Interview beendet um (SS:MM): _____ Uhr

**Waren während des Interviews Dritte anwesend?**

☐ Nein
☐ Ja, während der gesamten Dauer/für einen längeren Zeitraum
☐ Ja, für eine kurze Zeit

Falls ja: Erklärungen bzgl. der Anwesenheit Dritter (Person, Umstände, Dauer, mögliche Einflüsse auf das Interview etc.)

_____

_____

**Besondere Vorkommnisse bei Kontaktierung**

_____

_____

**Teilnahmemotivation**

_____

_____

**Information, die die/der Interviewte vor dem Beginn der Aufnahme zur Verfügung gestellt hat**

_____

_____

**Information, die die/der Interviewte nach dem Ende der Aufnahme zur Verfügung gestellt hat**

_____

_____

**Gab es Beeinträchtigungen/Störungen im Verlauf des Interviews?** ☐ Ja ☐ Nein

Falls ja: Welche Art von Beeinträchtigungen/Störungen?

**Gesprächsverlauf: Entwicklungsdynamik des gesamten Interviews**

**Wie war die Interviewatmosphäre?**

**Befindlichkeiten des/der Interviewenden, der Interviewperson**

**Stichworte zur personalen Beziehung/Interaktion im Interview**

**Was war besonders an diesem Interview?**

**Welche zentralen Botschaften/Schlüsselthemen hat die/der Interviewte angesprochen?**

**„Aha-Erlebnisse" durch das Interview/mögliche Ansatzpunkte für die Auswertung und Interpretation der Daten**

**Andere bemerkenswerte Aspekte/Eindrücke/Probleme oder schwierige Passagen**

| **Einstufung von Schlüsselmerkmalen des Interviews**<br>(bitte passende Antworten ankreuzen) | |
|---|---|
| **Wahrgenommene Offenheit der/des Interviewten** | -3 -2 -1 0 1 2 3<br>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐<br>sehr verschlossen — sehr offen |
| **Wahrgenommene Qualität der Interaktion mit der/dem Interviewten** | -3 -2 -1 0 1 2 3<br>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐<br>sehr schlecht — sehr gut |
| **Wahrgenommene Konkretheit der von der/dem Interviewten bereitgestellten Informationen** | -3 -2 -1 0 1 2 3<br>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐<br>sehr vage — sehr konkret |
| **Wahrgenommene Glaubwürdigkeit der von der/dem Interviewten bereitgestellten Informationen** | 0 1 2 3 4 5 6<br>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐<br>überhaupt keine — sehr hohe |
| **Wahrgenommene Anspannung der/des Interviewten in der Interviewsituation** | 0 1 2 3 4 5 6<br>☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐<br>überhaupt keine — sehr hohe |

**CHECK:**

**Visitenkarte** dagelassen? ☐ Ja ☐ Nein

**Einverständniserklärung** ausgefüllt? ☐ Ja ☐ Nein

Falls nein: Warum nicht?

_____

**Sozialdatenbogen (SDB)** ausgefüllt? ☐ Ja ☐ Nein

Falls nein: Warum kein SDB?

_____

**Interview erfolgreich** aufgenommen? ☐ Ja ☐ Nein

Falls nein: Warum nicht?

**Interesse an Ergebnissen und Wunsch, Cassette oder Abschrift zu bekommen?**

☐ Ja ☐ Nein

Cassette abgegeben am _____ an _____

**Datum und Uhrzeit der Fertigstellung des Interviewprotokolls**

**Datum** (TT/MM/JJJJ): _____

**Uhrzeit** (SS:MM): _____ Uhr

klinkhardt forschung

**Unterstützte Kommunikation (UK) wird in der Eingliederungshilfe als zentrale Voraussetzung für Teilhabe anerkannt, ist jedoch selten nachhaltig implementiert. Die Studie nutzt das Organisationskulturmodell von E. Schein, um mittels leitfadengestützter Interviews und Dokumentenanalyse Annahmen der Mitarbeitenden und organisationale Strukturen zu UK zu analysieren.** Ergebnis: Die Implementierung von UK wird primär durch implizite Haltungen der Mitarbeitenden beeinflusst. Nachhaltige Veränderungsprozesse setzen an den Spannungsverhältnissen zwischen externen Anforderungen, organisationalen Strukturen und professionellem Handeln an. Diese Spannungen sind integraler Bestandteil beruflicher Praxis. Damit UK nicht dem individuellen Engagement Einzelner überlassen bleibt, sollten Organisationen gezielt an diesen Spannungen und bestehenden Widerständen aller Beteiligten ansetzen – denn in diesen liegt ein bedeutsames Veränderungspotenzial.



**Die Autorin**

**Theresa Aßmann** (M.A.) ist Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin und Heilpädagogin mit langjähriger Erfahrung in Forschung und Praxis der Eingliederungshilfe. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin befasste sie sich intensiv mit Organisationsentwicklung und den Herausforderungen bei der Implementierung heilpädagogischer Konzepte wie Unterstützter Kommunikation. Lehrtätigkeiten an Hochschulen und Fachschulen sowie praktische Erfahrungen in besonderen Wohnformen und ambulanten Settings ergänzen ihre Fachexpertise. Aktuell ist sie beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) tätig, mit Schwerpunkten in der Teilhabeplanung und regionalen Sozialplanung.

978-3-7815-2732-4

9 783781 527324