

Gewalttätige Organisationen?

Strukturelle Massnahmen zur Verminderung von herausforderndem Verhalten bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in Organisationen der Behindertenhilfe

Andres Nathalie

eingereicht bei: lic. phil. Kasper Daniel

Bachelor Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel,
eingereicht im Juni 2013 zum Erwerb des Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit

Abstract

Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, die in einer Organisation der Behindertenhilfe leben, sind von indirekter Gewaltausübung über die Strukturen betroffen. Diese strukturelle Gewalt, die sich auf verschiedenen Ebenen innerhalb einer Organisation niederschlägt, kann sich negativ auf das Individuum auswirken und herausforderndes Verhalten auslösen oder verstärken. Strukturelle Gewalt ist somit als eine mögliche Ursache von herausforderndem Verhalten zu verstehen. Dies bedeutet, dass durch eine Veränderung von strukturellen Rahmenbedingungen die strukturelle Gewalt und somit das herausfordernde Verhalten vermindert werden kann. Daher steht in der vorliegenden Arbeit die Frage nach strukturellen Massnahmen zur Verminderung von herausforderndem Verhalten im Zentrum. Die Massnahmen fokussieren Veränderungen der strukturellen Rahmenbedingungen auf folgenden vier Ebenen: Wohnsituation, Organisationsstruktur, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Leitungsebene. Sie fordern eine Hinterfragung und Veränderung des gesamten Systems einer Organisation, in welches der Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung eingebunden ist, um Momente struktureller Gewalt abbauen zu können und eine Verminderung von herausforderndem Verhalten zu erreichen.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	HERLEITUNG DES THEMAS UND MOTIVATION	1
1.2	ERKENNTNISINTERESSE	3
1.3	HYPOTHESEN UND FRAGESTELLUNG	4
1.4	ABGRENZUNG DES THEMAS	4
1.5	RELEVANZ FÜR DIE SOZIALE ARBEIT	5
1.6	VORGEHEN	7
2	GRUNDSÄTZLICHE ÜBERLEGUNGEN ZU MENSCHEN MIT EINER KOGNITIVEN ENTWICKLUNGSBEEINTRÄCHTIGUNG DIE HERAUSFORDERNDES VERHALTEN ZEIGEN	8
2.1	BEGRIFFSKLÄRUNG: KOGNITIVE ENTWICKLUNGSBEEINTRÄCHTIGUNG UND HERAUSFORDERNDES VERHALTEN	8
2.2	KOMMUNIKATION UND SPRACHE	11
2.3	WAHRNEHMUNG	12
2.4	LERNEN UND ENTWICKLUNG	13
2.5	SOZIALE BEZIEHUNGEN	14
2.6	FAZIT	15
3	GRUNDLAGEN ZUR THEMATIK VON GEWALT IN ORGANISATIONEN DER BEHINDERTENHILFE	16
3.1	DER GEWALTBEGRIFF UND DESSEN DIMENSIONEN	16
3.2	GEWALT- UND MACHTVERHÄLTNISSE IN ORGANISATIONEN	17

3.3	FAZIT	19
4	GEWALT IN ORGANISATIONEN: STRUKTURELLE GESICHTSPUNKTE ALS URSACHEN VON HERAUSFORDERNDEM VERHALTEN	20
4.1	WOHNSITUATION UND IHRE STRUKTUREN	20
4.1.1	Lebensraumgestaltung.....	21
4.1.2	Standort von Organisationen.....	23
4.1.3	Gruppenzusammensetzung und Beziehungen	24
4.1.4	Fazit	25
4.2	ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	27
4.2.1	Strukturelle Eigenschaften von Organisationen	28
4.2.2	Konzepte und Leitbilder	29
4.2.3	Prozessgestaltung	31
4.2.4	Fazit	31
4.3	EBENE DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	33
4.3.1	Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen.....	34
4.3.2	Teamebene	36
4.3.3	Fazit	36
4.4	LEITUNGSEBENE	38
4.4.1	Strukturen.....	38
4.4.2	Haltung und Kommunikation	39
4.4.3	Fazit	40
4.5	FOLGERUNGEN.....	41

5 STRUKTURELLE MASSNAHMEN ZUR VERMINDERUNG VON HERAUSFORDERNDEM VERHALTEN.....	43
5.1 WOHNSITUATION UND IHRE STRUKTUREN	43
5.1.1 Lebensraumgestaltung.....	43
5.1.2 Standort von Organisationen.....	45
5.1.3 Gruppenzusammensetzung und Beziehungen	45
5.1.4 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten	46
5.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	48
5.2.1 Strukturelle Eigenschaften von Organisationen	48
5.2.2 Konzepte und Leitbilder	49
5.2.3 Prozessgestaltung	50
5.2.4 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten	51
5.3 EBENE DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER.....	52
5.3.1 Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen.....	53
5.3.2 Teamebene	54
5.3.3 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten	55
5.4 LEITUNGSEBENE	56
5.4.1 Strukturen.....	56
5.4.2 Haltung und Kommunikation	57
5.4.3 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten	58

6	SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	59
6.1	DISKUSSION DER ERKENNTNISSE.....	59
6.2	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG	61
6.3	BEDEUTUNG UND AUSWIRKUNG AUF DIE SOZIALE ARBEIT.....	62
6.4	AUSBLICK.....	64
7	QUELLENVERZEICHNIS	66

1 Einleitung

1.1 Herleitung des Themas und Motivation

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik von Gewalt und Gegengewalt in Organisationen der Behindertenhilfe und mit der Frage, inwiefern strukturelle Gewalt und herausforderndes Verhalten bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung im Zusammenhang stehen. Gewalt im Kontext von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung ist ein vielschichtiges und komplexes Problem, für dessen Verständnis und Erklärung nicht nur die individuellen Bedingungen berücksichtigt werden müssen, sondern auch die situativen, organisationalen sowie gesellschaftlich-kulturellen Bedingungen (vgl. Windisch 2004: 175). Der Verfasserin erscheint es daher wichtig, das Individuum in seinem ganzheitlichen Lebenskontext wahrzunehmen, um nach möglichen Ursachen von herausforderndem Verhalten zu suchen. Basierend auf einem systemischen Verständnis, bei welchem nicht ein „gestörtes“ Individuum im Zentrum steht, sondern die Wechselbeziehungen innerhalb eines Systems genauer betrachtet werden, wird ersichtlich, dass unterschiedliche Faktoren auf ein Individuum wirken, welche als Ursachen von herausforderndem Verhalten betrachtet werden können (vgl. Theunissen 2011: 60f.). Diesem Verständnis nach ist herausforderndes Verhalten eines Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung niemals nur als Problem des Individuums sondern als Störung des ganzen Systems zu verstehen (vgl. ebd.: 61). „Verhaltensauffälligkeiten sind nicht einzig und allein an einer Person festzumachen sondern stets Ausdruck einer Störung des Verhältnisses zwischen Individuum und Umwelt (Personen, Dinge, Begebenheiten), die die betreffende Person durch spezifische problemlösende Verhaltensweisen zu bewältigen versucht, die von anderen als normabweichend oder sozial unerwünscht gekennzeichnet (beklagt) werden.“ (ebd.: 61) Es wird ersichtlich, dass in der Thematik von herausforderndem Verhalten bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung nicht nur das Individuum eine Rolle spielt, sondern dass auch der Umwelt eine zentrale Bedeutung zukommt. Der Faktor Umwelt, welchen Theunissen (2011: 61) mit Personen, Dinge und Begebenheiten bezeichnet, bezieht sich im Kontext von Organisationen der Behindertenhilfe unter anderem auf Strukturen.

Unter dem Begriff *Organisationen* wird ein bewusst geschaffenes Gebilde oder ein Zusammenschluss von Menschen verstanden, der dazu dient, zielgerichtet bestimmte Interessen durchzusetzen (vgl. Duden online o.J.). Im Falle der vorliegenden Arbeit sind die Organisationen im Feld der Behindertenhilfe zu verordnen und können demnach als *Organisationen*

der *Behindertenhilfe* bezeichnet werden, worunter beispielsweise Wohnheime verstanden werden. Der Einfachheit halber wird die Verfasserin im weiteren Teil dieser Arbeit den Begriff nicht in seiner Vollständigkeit ausführen, sondern sich auf den Begriff *Organisation* beschränken. Eine andere Bezeichnung, nämlich jene des *Mikrokosmos einer Einrichtung der Behindertenhilfe* wie sie Denkhöfer (2004: 345) verwendet, macht deutlich, dass innerhalb solcher Organisationen eigene Strukturen, Wechselwirkungen und Regeln vorhanden sind und auf die darin lebenden Individuen wirken. Die Ausübung von Gewalt innerhalb einer Organisation geschieht innerhalb dieses Mikrokosmos und ist oftmals nicht direkt sichtbar. Galtung spricht hierbei von indirekter oder struktureller Gewalt bei welcher es keinen Akteur gibt, im Gegensatz zur direkten oder personalen Gewalt, bei welcher ein Akteur handelt (vgl. Galtung 1975: 12). Diese Unterscheidung verdeutlicht, dass Gewalt nicht nur von einem Individuum ausgeübt werden kann, sondern dass auch eine indirekte Gewaltausübung über strukturelle Bedingungen stattfinden kann. „Gewalt mit einer klaren Subjekt-Objekt-Beziehung ist manifest, weil sie als *Aktion* sichtbar ist. Sie entspricht unseren Vorstellungen von dem, was ein *Drama* ist, und sie ist personal, weil Personen da sind, die Gewalt anwenden. (...) Gewalt ohne diese Beziehung ist strukturell, in die Strukturen eingebaut.“ (ebd.: 13) Strukturelle Gewalt findet innerhalb eines Systems statt, in welchem es verschiedene Ebenen, Strukturen sowie Akteure gibt und in welchem sich unterschiedliche Interaktionen und Mechanismen gegenseitig beeinflussen (vgl. ebd.: 20). Hierbei wird ersichtlich, dass Strukturen innerhalb von Organisationen der Behindertenhilfe von zentraler Bedeutung sind, wenn die Thematik rund um Gewalt und Gegengewalt bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und herausforderndem Verhalten bearbeitet wird. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Fokus nicht auf das Individuum, sondern auf die strukturellen Rahmenbedingungen gelegt.

Die Verfasserin möchte in ihrer Arbeit aufzeigen, dass die strukturelle Ebene bei der Thematik von Gewalt und Gegengewalt in Organisationen der Behindertenhilfe von grosser Wichtigkeit ist. Diese Wichtigkeit soll deutlich gemacht werden, weil es für die Verfasserin den Anschein macht, dass dies in der Fachliteratur oftmals nicht oder nur ungenügend der Fall ist und diese Ebene nur wenig behandelt wird. Durch das Aufzeigen, dass die strukturelle Ebene eine bedeutsame Komponente darstellt in der Arbeit mit Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, die herausforderndes Verhalten zeigen, soll dazu angeregt werden, das vorhandene System der Behindertenhilfe und somit auch das professionelle Handeln im Tätigkeitsfeld der Behindertenhilfe zu hinterfragen. Die Verfasserin erachtet das Hinterfragen von Strukturen in Organisationen der Behindertenhilfe als notwendig, da sie

aus eigenen Erfahrungen in der Praxis den Eindruck hat, dass diese indirekte, versteckte Gewalt stetig ausgeübt und nur wenig hinterfragt wird und somit einen wesentlichen Einfluss auf das selbstbestimmte Leben von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung hat. Die kaum hinterfragte Legitimierung der indirekten, strukturellen Gewalt wird als nicht hinnehmbar erachtet und es wird daher als grundlegend wichtig empfunden, diese nicht offensichtliche Gewalt sichtbar zu machen. Eine grösstmögliche Partizipation von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, welche herausforderndes Verhalten zeigen ist nur dann möglich, wenn Veränderungen im gesamten System und somit auch auf der strukturellen Ebene stattfinden.

1.2 Erkenntnisinteresse

Das Erkenntnisinteresse der Verfasserin besteht demnach darin, aufzuzeigen, welche konkreten, strukturellen Faktoren innerhalb einer Organisation in Form von Gewalt auf das Individuum wirken und somit als Ursachen der Entstehung oder Verstärkung von herausforderndem Verhalten betrachtet werden können. Die Frage nach strukturellen Ursachen von herausforderndem Verhalten dient als Basis, um den Zusammenhang zwischen Strukturen, Gewalt und herausfordernden Verhaltensweisen zu verstehen. Aufbauend auf dieser Erklärung möchte die Verfasserin Massnahmen herausarbeiten, welche aufzeigen, wie die strukturellen Rahmenbedingungen gestaltet werden können, damit sich herausforderndes Verhalten seitens des Individuums vermindert. Es wird von der Verfasserin bewusst der Begriff *Verminderung* verwendet, weil das herausfordernde Verhalten nicht als Defizit betrachtet wird, welches es zu eliminieren gilt, sondern als ein für den betreffenden Menschen logisches Verhalten, welches als Problemlösungsmuster eingesetzt wird (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 19). Der Verfasserin geht es demnach darum, Anregungen für Organisationen und Professionelle der Sozialen Arbeit zu schaffen, die aufzeigen, wie die Umwelt gestaltet werden kann, damit das herausfordernde Verhalten vermindert wird und die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in ihrer Partizipation nicht oder möglichst wenig eingeschränkt werden. Als übergeordnetes Erkenntnisinteresse möchte die Verfasserin Lösungsvorschläge auf struktureller Ebene erarbeiten, damit Gewalt und Gegengewalt in Organisationen reduziert werden kann.

1.3 Hypothesen und Fragestellung

Ausgehend von einer systemischen Betrachtung des Individuums innerhalb einer Organisation können folgende Hypothesen formuliert werden:

- Herausforderndes Verhalten weist auf eine Störung des gesamten Systems hin
- Gewalt und Gegengewalt manifestieren sich in einem wechselseitigen Prozess zwischen Individuum und Umwelt
- Die Ursachen von herausforderndem Verhalten bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung sind komplex und miteinander verschachtelt. Strukturelle Rahmenbedingungen sind Faktoren, welche auf das Individuum wirken und herausforderndes Verhalten hervorrufen oder verstärken können
- Gewaltausübung innerhalb einer Organisation geschieht unter anderem in Form von indirekter Gewalt über Strukturen

Ausgehend von den Hypothesen, welche im vorangehenden Abschnitt beschrieben wurden, ergibt sich folgende Fragestellung, welche dieser Arbeit zu Grunde liegt:

- Welche strukturellen Massnahmen können innerhalb einer Organisation der Behindertenhilfe getroffen werden, damit herausforderndes Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung vermindert werden kann?

1.4 Abgrenzung des Themas

Das Thema rund um Gewalt und Gegengewalt in Organisationen, in welchen Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung leben, die herausforderndes Verhalten zeigen, umfasst viele verschiedene Zugänge, Sichtweisen und mögliche Bearbeitungsbereiche. Das Thema in seiner Ganzheitlichkeit zu bearbeiten, ist im Rahmen des Umfangs dieser Arbeit nicht möglich. Bei der Frage nach Ursachen von herausforderndem Verhalten wird in der vorliegenden Arbeit die strukturelle Ebene fokussiert. Sie grenzt sich dabei von der individuellen Ebene ab, welche ebenso Erklärungen für die Ursachen von herausforderndem Verhalten liefert, in dieser Arbeit aber nicht bearbeitet wird. Das systemische Verständnis, bei welchem nicht Individuen, sondern Systeme und ihre Elemente, die wechselseitig aufeinander einwirken, in Zentrum stehen, liegt dieser Arbeit als Basis zu Grunde, es wird allerdings nicht spezifisch erläutert (vgl. Stein 2011: 79). Die Manifestierung von Gewalt und Ge-

gewalt wird auf der Ebene der Strukturen innerhalb einer Organisation, also auf der strukturellen Ebene, dargelegt. Die kulturelle, gesellschaftliche, politische sowie individuelle Ebene, auf welcher ebenfalls Gewaltausübung stattfinden kann und von welcher Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung genauso beeinflusst werden, wird in dieser Arbeit ausser Acht gelassen (vgl. Jantzen 2003: 275). Es geht demnach in der vorliegenden Arbeit im Kern um Gewalt auf der strukturellen Ebene, die als Ursache von herausforderndem Verhalten bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung betrachtet wird. Dabei wird die strukturelle Ebene mit ihren unterschiedlichen Komponenten detailliert behandelt. Die Bearbeitung der strukturellen Ursachen schafft Verständnis und liefert Erklärungen in Bezug auf das herausfordernde Verhalten. Nebst den Ursachen ist ein weiterer Bereich dieser Arbeit, die Ausarbeitung von konkreten Massnahmen, um strukturelle Bedingungen zu verbessern. Der Verfasserin erscheint es wichtig zu betonen, dass ein Individuum immer in seinem ganzheitlichen Lebenskontext wahrgenommen werden muss und es die Wechselwirkungen zwischen allen Systemen zu berücksichtigen gilt. Die vorliegende Arbeit setzt sich demnach lediglich mit der Bearbeitung eines, dafür differenzierten, Ausschnitts dieser umfangreichen Thematik auseinander.

1.5 Relevanz für die Soziale Arbeit

Das bestehende Menschenbild in der Gesellschaft, welches die kognitive Entwicklungsbeeinträchtigung als Störung oder Defizit betrachtet und von negativen Zuschreibungen geprägt ist, hat sich in der Vergangenheit etabliert (vgl. Speck 2001: 17f.). Dabei wurde Selbstbestimmung bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung ausgeschlossen und die soziale Abhängigkeit als selbstverständlich erachtet (vgl. ebd.: 17f.). Die Verfasserin erlebt dieses Menschenbild in der Praxis auch heutzutage als noch sehr präsent und sich nur langsam verändernd. Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung entsprechen in ihrem Sosein nicht den gesellschaftlichen Erwartungen und Normvorstellungen, wodurch ein Isolierungs- sowie Stigmatisierungsprozess stattfindet (vgl. Biewer 2004: 291). Für die Verfasserin zeigt sich dadurch einerseits eine wesentliche Erschwernis für Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in der Gesellschaft teilzuhaben. Die lange Tradition der Separation von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung trägt ebenfalls dazu bei, dass die Partizipation am gesellschaftlichen Leben erschwert wird (vgl. Rohrer 2012: 26). „Jahrhundertlang wurden geistig behinderte Menschen in isolierenden grossen Anstalten und sonstigen Einrichtungen untergebracht und verwahrt. Diese

Grosseinrichtungen entsprechen der nahezu ausschliesslich geltenden Absonderungstendenz innerhalb der Gesellschaft.“ (Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 15) Andererseits erachtet die Verfasserin die Selbstbestimmung als stark eingeschränkt. Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung erleben beispielsweise durch die Einschränkung der Wahlmöglichkeiten in verschiedenen Lebensbereichen eine starke Benachteiligung (vgl. ebd.: 26). Zeigen die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung herausforderndes Verhalten, so findet eine zusätzliche, negative Etikettierung statt, die Ausgrenzungs- und Ausgliederungsprozesse begünstigt (vgl. Heijkoop 2011: 7). Es zeigt sich hierbei, dass herausforderndes Verhalten bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung die Partizipation in der Gesellschaft sowie die Selbstbestimmung des Individuums doppelt erschwert. Die Verfasserin erachtet in diesem Kontext die Soziale Arbeit als zentrale Akteurin bei der Gestaltung der Lebenswelt von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung. Heute werden Autonomie und Selbstbestimmung als Grundprinzip des Menschlichen verstanden, was bedeutet, dass sich jede Arbeit mit Menschen daran zu orientieren hat (vgl. Speck 2001: 18). Dies gilt demnach auch im Zusammenhang mit Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung. Die Verfasserin ist dabei der Ansicht, dass der Sozialen Arbeit bei der Schaffung und Gestaltung von Partizipationsmöglichkeiten und Selbstbestimmungsprozessen eine wesentliche Rolle zukommt. Die Lebenswelt von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und herausforderndem Verhalten zu gestalten bedeutet auch, das lebensweltliche System mitzuverändern (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 19).

Die Verfasserin erachtet es als wichtig, bestehende Strukturen sowie Zusammenhänge im System der Behindertenhilfe zu verstehen um Veränderungen initiieren zu können. Mit der vorliegenden Arbeit soll demnach ein Beitrag geleistet werden, das bestehende System zu hinterfragen und mögliche strukturelle Veränderungsprozesse aufzuzeigen, um die Lebensbedingungen von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und herausforderndem Verhalten in Organisationen zu verbessern. Da herausforderndes Verhalten und der Umgang damit auch für die Professionellen der Sozialen Arbeit und die Organisationen zunehmend ein grosses Problem darstellt, zeigt die vorliegende Arbeit Lösungsvorschläge auf, wie diese Problematik bearbeitet werden kann. Weiter steht für die Verfasserin der Inklusionsgedanke im Zentrum der Sozialen Arbeit. Damit die Inklusionsidee an Bedeutung gewinnen kann, braucht es auf politischer, gesellschaftlicher sowie struktureller Ebene ein Umdenken und Veränderung (vgl. Rohrer 2012: 27). Die Verfasserin sieht hierbei die Soziale

Arbeit als wichtige Verantwortungsträgerin und möchte mit ihrer Arbeit einen Beitrag zu diesem Veränderungsprozess leisten.

1.6 Vorgehen

Nach dem vorangegangenen, einleitenden Teil steht im Kapitel zwei der Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung sowie herausfordernden Verhaltensweisen im Zentrum. Es werden grundsätzliche, theoretische Aspekte dieser Thematik beleuchtet. Ebenso beinhaltet dieses Kapitel eine Klärung der Begriffsdefinitionen *kognitive Entwicklungsbeeinträchtigung* und *herausforderndes Verhalten*. Dieses Kapitel dient dazu, ein grundlegendes Verständnis für die Eigenheiten dieser Menschen zu schaffen. Dieses Verständnis erscheint der Verfasserin als wichtig, um das Thema weiterbearbeiten zu können. Das Kapitel drei befasst sich mit der Thematik von Gewalt im Allgemeinen und von Gewalt in Organisationen im Spezifischen und dient dazu, einen Überblick zu geben über dieses Themenfeld. Als Hauptteil werden Kapitel vier und fünf betrachtet. Kapitel vier setzt sich mit strukturellen Ursachen von herausforderndem Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung auseinander. Es ist in folgende Bereiche gegliedert:

- Wohnsituation und ihre Strukturen
- Organisationsstruktur
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Leitungsebene

In diesen Bereichen werden die strukturellen Rahmenbedingungen ausführlich hergeleitet, aufgegliedert und beschrieben. Dieses Kapitel liefert detaillierte Erklärungen zu konkreten strukturellen Rahmenbedingungen und inwiefern diese als Ursache von herausforderndem Verhalten bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung wirken. Aufbauend auf den Erklärungen aus Kapitel vier werden im Kapitel fünf strukturelle Massnahmen herausgearbeitet, um herausforderndes Verhalten zu vermindern. Am Schluss der Arbeit, im Kapitel sechs, werden die Erkenntnisse diskutiert, sowie die Schlussfolgerungen der Arbeit zusammenfassend dargestellt.

2 Grundsätzliche Überlegungen zu Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung die herausforderndes Verhalten zeigen

Dem systemischen Verständnis nach ist herausforderndes Verhalten, wie in der Einleitung bereits beschrieben wurde, immer ein Ausdruck einer Störung des Verhältnisses zwischen Individuum und Umwelt (vgl. Theunissen 2011: 61). Neben den strukturellen Bedingungen der Umwelt, auf welchen in der vorliegenden Arbeit der Fokus liegt, gibt es auch Anteile des Individuums, die bei einer Störung dieses Verhältnisses eine Rolle spielen. Die Verfasserin erachtet es als wichtig, individuelle Besonderheiten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zu verstehen, um das herausfordernde Verhalten im systemischen Zusammenhang mit der Umwelt begreifen zu können. Denn Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zeigen oftmals Verhaltensweisen, die uns unverständlich oder fremd erscheinen und für Aussenstehende schwer begreifbar sind (vgl. Kasper 1999: 15). Aus diesem Grund wird im nachfolgenden Kapitel kurz auf die Besonderheiten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung eingegangen und diese werden in Verbindung gebracht mit herausforderndem Verhalten. Des Weiteren beinhaltet dieses Kapitel eine Begriffsklärung der zwei zentralen Begriffe dieser Arbeit: *kognitive Entwicklungsbeeinträchtigung* und *herausforderndes Verhalten*. Da Begriffe eine komplexe Wirklichkeit reduzieren, erscheint es der Verfasserin wichtig, genauer auf die Begriffsdefinitionen einzugehen und das dahinterliegende Menschenbild aufzuzeigen (vgl. Bradl 1995: 113). Zudem bergen begriffliche Zuschreibungen immer die Gefahr einer Blickverengung oder einer einseitigen Festschreibung (vgl. Fischer 2008: 13). Mit der Darlegung der Hintergründe der Begriffe und dem Schaffen eines Verständnisses als Grundlage, möchte die Verfasserin diesen Gefahren entgegenwirken.

2.1 Begriffsklärung: kognitive Entwicklungsbeeinträchtigung und herausforderndes Verhalten

Die Begriffswahl für *Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung* ist nicht einheitlich und wird je nach Sichtweise anders gewählt und begründet (Fischer 2008: 13f.). In der aktuellen Debatte werden traditionelle Positionen hinterfragt und es wird die grundsätzliche Frage gestellt, ob es legitim ist, Menschen durch Um- und Beschreibungen zu kategori-

sieren und unter dem Blickwinkel von Defiziten und Problemlagen zu betrachten (vgl. ebd.: 13f.). In dieser Begriffsdiskussion erscheint es der Verfasserin zentral, den Begriff *Entwicklungsbeeinträchtigung* vom geläufigen und vielgebrauchten Begriff *Behinderung* abzugrenzen. Die Beeinträchtigung von Körperfunktionen oder Körperstrukturen wird im Gegensatz zu einer Behinderung, als Eigenschaft des Individuums angesehen (vgl. Markowitz 2008: 249f.). Dabei wird davon ausgegangen, dass jedes Individuum unabhängig von seiner Beeinträchtigung grundsätzlich lern- und entwicklungsfähig ist (vgl. Meyer 2003: 235). Ebenso kann gesagt werden, dass ein Mensch mit Beeinträchtigung die gleiche Abfolge von Entwicklungsschritten durchläuft wie ein Mensch ohne Beeinträchtigung (vgl. Bundschuh 2008: 188). Die Entwicklung wird allerdings verlangsamt durchlaufen und die Funktionsreife benötigt mehr Zeit, was wiederum eine qualitative und quantitative Veränderung der Gesamtentwicklung hervorruft (vgl. ebd.: 188). Damit soll deutlich gemacht werden, dass sich der Begriff *Beeinträchtigung* auf eine gegebene, individuelle Eigenschaft sowie auf eine verlangsamte und veränderte kognitive sowie körperliche Entwicklung des Individuums bezieht. Um den bestehenden Zusammenhang zwischen Beeinträchtigung und veränderter Entwicklung aufzuzeigen, verwendet die Verfasserin den Begriff *Entwicklungsbeeinträchtigung*. Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt wurde, wird im Gegensatz dazu der Begriff *Behinderung* nicht als angeborene Eigenschaft eines Individuums verstanden. Vielmehr wird Behinderung als Konstruktion in sozialen Verhältnissen begriffen (vgl. Jantzen 2004: 148). Dies bedeutet, dass ein Mensch nicht behindert ist, sondern in seinen sozialen Lebenszusammenhängen in der Gesellschaft behindert wird. Behinderung wird demnach als soziale Realität konstruiert und nicht nur als Problematik des Individuums betrachtet (vgl. Meyer 2003: 234f.).

Nebst der Abgrenzung des Begriffes *Entwicklungsbeeinträchtigung* von jenem der *Behinderung*, bedarf es auch für den Begriff *kognitiv* einer genaueren Erklärung. Allgemeinsprachlich wird oftmals der Begriff *geistig* verwendet um die kognitiven Fähigkeiten zu bezeichnen. Dies erachtet die Verfasserin als ungünstig, da die Bezeichnung *geistig* sich viel stärker auf die Gesinnung, das Bewusstsein, die innere Haltung oder eben den Geist bezieht (vgl. Duden online o.J.). *Kognitiv* dagegen, meint alle Prozesse, die mit Erkennen und Wahrnehmen zusammenhängen (vgl. ebd.). Für die Verfasserin wird bei dieser differenzierten Unterscheidung deutlich, dass ein Mensch nicht in seinem Geist und somit geistig beeinträchtigt sein kann, sondern dass eine Entwicklungsbeeinträchtigung in Bezug auf die kognitiven Fähigkeiten und damit eine kognitive Entwicklungsbeeinträchtigung vorliegt.

Wird nun der Begriff *herausforderes Verhalten* betrachtet, so zeigt sich auch hier, dass es zahlreiche weitere Begriffe für die Beschreibung des Gegenstandes gibt (vgl. Stein 2011: 6).

Ein gewählter Begriff ist nicht nur Ausdruck des dahinter stehenden Denkens und Verstehens, sondern er hat auch einen Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung und das professionelle Handeln (vgl. ebd.: 6). Grundsätzlich zeigt sich die Problematik, dass unabhängig davon, welcher Begriff verwendet wird, immer nur eine Seite des Problems beleuchtet wird (vgl. Heijkoop 2011: 16). Mit der Verwendung des Begriffes *herausforderndes Verhalten* und der Abgrenzung desselben von anderen geläufigen Begriffen wie Verhaltensauffälligkeit, Verhaltensstörung oder Problemverhalten, wird der Blick abgewendet von einem problem- sowie individuumszentrierten, „gestörten“ Verhalten und auf die Umwelt und deren Wahrnehmung gelegt. Dies bedeutet, dass nicht das Individuum eine Störung aufweist, sondern dass ein bestimmtes Verhalten von der Umwelt als störend oder herausfordernd wahrgenommen wird. Somit wird herausforderndes Verhalten als soziales Phänomen verstanden, da es nebst dem Individuum andere Personen braucht, die herausforderndes Verhalten als solches definieren (vgl. Stein 2011: 18). Ob und inwiefern ein Verhalten als herausfordernd wahrgenommen wird, hängt immer von bestimmten Bezugsnormen und der Beurteilung und Bewertung des Verhaltens in Bezug auf diese ab (vgl. ebd.: 18). Die Verfasserin ist der Meinung, dass die Wahrnehmung der Umwelt in Bezug auf ein Verhalten, welches von einem Individuum gezeigt wird und die damit verbundene Bewertung und Definition im Zentrum steht. „Die Klärung der Frage, ob und inwiefern ein Verhalten als auffällig erscheint, ist zunächst stark davon abhängig, in welchen Rahmen das betrachtete Verhalten gestellt wird – aus diesem heraus erfolgt ja dann die Beurteilung.“ (ebd.: 18) Folglich ist es nicht möglich, mit dem Begriff *herausforderndes Verhalten* objektive Sachverhalte zu bezeichnen (vgl. Theunissen 2011: 50). Mit dem Begriff *herausforderndes Verhalten* soll deutlich gemacht werden, dass die Definition eines solchen Verhaltens über die subjektive Wahrnehmung der Umwelt konstruiert wird und dass das Verhalten nicht als gegebene, problematische Eigenschaft des Individuums verstanden wird. Wird die Seite des Individuums, welches herausforderndes Verhalten zeigt, betrachtet, so lässt sich sagen, dass ein gezeigtes Verhalten als Problemlösungsversuch und somit als subjektiv sinnvoll wahrgenommen wird (vgl. Theunissen 2011: 61). Herausforderndes Verhalten kann sich zum Beispiel in Form von stereotypen Bewegungen, Zerstören von Objekten, Verzehren ungenießbarer Dinge, Haare ausreissen, Personen beschnuppern oder stetigem Herumhüpfen zeigen (vgl. ebd.: 48). Die Zuschreibung eines solchen Verhaltens als gestört oder problematisch, wird erst durch den Beobachter aus der Aussenperspektive vorgenommen (vgl. ebd.: 50). Der Begriff konstruiert sich also im systemischen Kontext.

Die Verfasserin verwendet in der vorliegenden Arbeit die Begriffe *kognitive Entwicklungsbeeinträchtigung* und *herausforderndes Verhalten*. Abweichende Begriffe, die von anderen Autoren verwendet werden, werden von der Verfasserin in Zitaten unverändert übernommen.

2.2 Kommunikation und Sprache

Grundsätzlich durchlaufen Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung dieselbe Entwicklung von Sprache und Kommunikation wie Menschen ohne Beeinträchtigung, wobei mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung oftmals eine Beeinträchtigung der kommunikativen Fähigkeiten einhergeht (vgl. Bundschuh 2008: 190). Die Sprachentwicklungsstufen von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung können ganz unterschiedlich sein und lassen sich nicht abschliessend unterteilen (vgl. ebd.: 191). Demnach gibt es Menschen, die über frühe, nichtverbale Mitteilungsformen kommunizieren, andere können sich situationsabhängig mit Worten ausdrücken, wobei ihr aktiver Wortschatz gering ist und wieder andere besitzen eine einfache bis gute basale sprachliche Kommunikationsfähigkeit (vgl. ebd.: 191). Dabei kann sich allerdings eine erhebliche Diskrepanz zwischen Sprachvermögen und Sprachverständnis zeigen (vgl. ebd.: 191). Nebst den unterschiedlichen Stufen der Sprachentwicklung finden sich bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung auch allgemeine Kommunikationsstörungen (vgl. ebd.: 191). „Diese Menschen haben in der Regel ein gut entwickeltes Sprachsystem, benutzen aber – aus der Sicht des Empfängers – Sprache nicht zu kommunikativen Zwecken oder überhaupt nicht.“ (ebd.: 191) Diese vielfältige Bandbreite der kommunikativen Fähigkeiten, des Spracherwerbs und Gebrauchs, sowie des Sprachverständnisses von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zeigt, dass eine adäquate Passung seitens der Umwelt von grosser Bedeutung ist. Es ist wichtig, dass für das Individuum Möglichkeiten der Kommunikation geschaffen werden, um eine Unterforderung zu vermeiden und dass die Kommunikation in ihrem Abstrahierungsniveau dem Individuum angepasst wird, um eine Überforderung zu vermeiden. Zudem kann sich das Sprachverständnis von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in schwierigen oder krisenhaften Situationen verändern, was bedeutet, dass das Verständnisniveau von Begriffen in solchen Situationen ein tieferes ist als normalerweise (vgl. Heijkoop 2011: 39). „Wir neigen dazu, jemanden immer auf dem gleichen Verständnisniveau anzusprechen. Meist ist dies das höchste Niveau, das er je gezeigt hat.“ (ebd.: 39) Es wird deutlich, dass es einer stetigen, situationsabhängigen Anpassung der sprachlichen und kommunikativen Anforderungen seitens der Umwelt bedarf, um

Überforderung oder Unterforderung und eine damit verbundene mögliche Reaktion in Form von herausforderndem Verhalten zu vermeiden. Der Verfasserin nach gibt es hierbei zwei zentrale Aspekte: Zum einen erachtet sie es als zentral, dass der Mensch die Umwelt verstehen kann, das heisst, er muss die sprachlichen Informationen, welche an ihn gerichtet werden, aufnehmen und verarbeiten können. Demnach muss die Kommunikation der Umwelt dem Individuum angepasst werden. Andererseits erachtet sie es als wichtig, dass gezielte Möglichkeiten der Kommunikation geschaffen und gefördert werden, damit das Individuum seine Bedürfnisse der Umwelt mitteilen kann.

2.3 Wahrnehmung

Bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung ist oftmals auch im Bereich der Sinne und der Wahrnehmung mit einer Beeinträchtigung zu rechnen (vgl. Bundschuh 2008: 193). Es ist daher von grosser Bedeutung, die Umweltbedingungen so zu gestalten, dass das betreffende Individuum die Umwelteinflüsse und Reize verarbeiten kann und somit in einem entwicklungsförderlichen Prozess bleibt (vgl. Bundschuh 2008: 193). Dabei ist es zentral, die Komplexität der Umwelt soweit zu reduzieren, dass die Reize und Einflüsse der Umwelt für das Individuum keine Überforderung darstellen und von ihm aufgenommen und verarbeitet werden können. Ist dies nicht der Fall und sind die Umweltbedingungen zu komplex, findet eine Reizüberflutung statt, bei welcher das Individuum das Wahrgenommene nicht verarbeiten kann und möglicherweise mit herausforderndem Verhalten reagiert.

Die Verfasserin möchte in Bezug auf die Wahrnehmung die Aspekte von Zeit und Raum genauer betrachten. Da ein Mensch immer im räumlichen und zeitlichen Kontext eingebunden ist, wird eine genauere Betrachtung dieser beiden Komponenten und deren Gestaltung als wichtig erachtet. Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung haben nicht immer ein Bewusstsein über Raum und Zeit oder sie können dieses Bewusstsein in schwierigen Situationen wieder verlieren (vgl. Heijkoop 2011: 38). Je nach Verständnis ist die Zeitspanne, die ein Individuum übersehen kann, kleiner oder grösser, ebenso gelingen die Orientierung in der Umgebung und das Herstellen von Beziehungen zwischen zwei Orten gut oder weniger gut (vgl. ebd.: 38f.). Es wird hierbei deutlich, dass für einen Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung die Wahrnehmung von Raum und Zeit eine Überforderung darstellen kann und es einer Strukturierung dieser zwei Komponenten bedarf. „Wenn Zeit und Raum nicht strukturiert sind, ist es für den Betroffenen schwierig, sich selbst

unter Kontrolle zu halten.“ (ebd.: 39) Dies kann herausfordernde Verhaltensweisen hervorrufen

2.4 Lernen und Entwicklung

Lernen und Entwicklung ist als stetige, bewusste und unbewusste Auseinandersetzung und Verarbeitung mit der Umwelt und den damit verbundenen Änderungen und Aktualisierungen im Denken, Handeln und Fühlen zu verstehen (vgl. Bundschuh 2008: 192f.). Die Entwicklung des Individuums ist somit durch die Umwelt beeinflussbar (vgl. ebd.: 193). Dies bedeutet, dass der Gestaltung der Umwelt eine wichtige Funktion zukommt in Bezug auf die Entwicklung eines Individuums. Es ist von grosser Bedeutung, die Lern- und Entwicklungsfelder so zu gestalten, dass der Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung diese verstehen und verarbeiten kann. Überfordernde Lernsituationen, in welchen das Individuum die Umwelt nicht verstehen kann, Unsicherheit erlebt und sein Verhalten nicht aktualisieren kann, werden als entwicklungshemmend, hindernd und teilweise als mögliche Ursache von herausforderndem Verhalten betrachtet. Ebenfalls wird ein Mangel an entwicklungs-gemässen, stimulierenden Angeboten als Unterforderung verstanden, bei welcher das Individuum auch mit herausforderndem Verhalten reagieren kann. Es gilt daher, Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zu begleiten, damit die Umwelt durch gemeinsames Handeln ins Wahrnehmungsfeld gebracht und erschlossen werden kann (vgl. ebd.: 194). Spezielle Lebens- und Lernbedürfnisse des Individuums müssen wahrgenommen werden und es braucht eine Vermittlung zwischen Individuum und Alltagswirklichkeit (vgl. ebd.: 194). Darüber hinaus braucht es eine Integration in soziale Prozesse, um eine mögliche Isolation zu vermeiden (vgl. ebd.: 194). Dieser Aspekt wird als sehr wichtig erachtet, da Entwicklung und somit die Auseinandersetzung mit sich und der Welt hauptsächlich über soziale Interaktionen stattfindet. Durch soziale Isolation wird die Aktions- und Erlebniswelt eines Individuums immer kleiner und es bleiben nur die eigenen Bewegungen oder Fantasien übrig um sich zu beschäftigen und zu stimulieren (vgl. Heijkoop 2011: 41). In diesem Zusammenhang kann Isolation eine mögliche Ursache von herausforderndem Verhalten darstellen. Dabei zeigt sich, dass sich herausforderndes Verhalten wiederum hemmend auf die weitere Entwicklung der Persönlichkeit auswirkt (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 19).

2.5 Soziale Beziehungen

Ein wichtiger Faktor für eine gesunde Ich-Entwicklung sind vertrauensvolle, beständige Beziehungen in Andere (vgl. Heijkoop 2011: 121). Aus verschiedenen Gründen kann es sein, dass Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung nicht die Möglichkeit haben, diese aufzubauen. So können Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung aufgrund von Isolation und dem Ausschluss aus sozialen Prozessen, keine angemessenen Kontakte zu anderen pflegen und Beziehungen aufbauen (vgl. Bundschuh 2008: 194). Zeigt ein Mensch herausfordernde Verhaltensweisen, so kann dies Isolation begünstigen und dazu führen, dass Kontakte zunehmend abbrechen und Beziehungen verarmen (vgl. Heijkoop 2011: 44). Herausforderndes Verhalten verstärkt somit die Isolation, von der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung grundsätzlich betroffen sind und erschwert damit den Aufbau von Beziehungen. Für Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung kann es schwierig sein, sich stetig auf neue Situationen einzulassen und sich flexibel anzupassen. Daher ist eine Verlässlichkeit und Kontinuität in der Begleitung von grosser Bedeutung (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 37). Ein häufiger Wechsel der Bezugspersonen kann dies nicht gewährleisten und beim Individuum zu Irritation und Unsicherheit führen (vgl. ebd.: 37). Demnach können keine tragfähigen Beziehungen aufgebaut werden und herausforderndes Verhalten kann hervorgehoben oder verstärkt werden. Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung haben oftmals ein geringes Selbstvertrauen und ein negatives Selbstbild (vgl. Heijkoop 2011: 121). Zudem erleben sie teilweise widersprüchliche Gefühle, können ihre eigenen Gefühle nicht differenziert wahrnehmen und ausdrücken (vgl. ebd.: 54). Diese Eigenschaften erschweren es, dass die Menschen von sich aus angemessene Beziehungen aufbauen können und führen dazu, dass Beziehungsgestaltung im Allgemeinen eine Überforderung darstellt. So kann es sein, dass ein Individuum in der Beziehung sehr viel fordert, sich stark zurückzieht oder stark von der anderen Person abhängig wird und sich selber nichts mehr zutraut (vgl. ebd. 44f.). All dies führt zu ungünstigen Bedingungen, die herausfordernde Verhaltensweisen hervorrufen oder verstärken können. Es wird daher deutlich, dass Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung angemessene Begleitung in der Beziehungsgestaltung brauchen.

2.6 Fazit

Für die Verfasserin zeigt sich nach dieser kurzen Darlegung der individuellen Besonderheiten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, dass diese Menschen Eigenheiten in Bezug auf Kommunikation, Wahrnehmung, Lernen, Entwicklung und dem Aufbau von sozialen Beziehungen mitbringen und es seitens der Umwelt einer Anpassung daran bedarf. Es wird deutlich, dass Ursachen von herausforderndem Verhalten oftmals Missverständnisse, Über- oder Unterforderung in verschiedenen Bereichen sind. Das Problem ist somit, dass zwischen Individuum und Umwelt keine oder nur eine ungenügende Passung vorhanden ist. Hierbei wird das systemische Verständnis erneut deutlich: Das herausfordernde Verhalten ist ein Problem des gesamten Systems und somit auch des Verhältnisses zwischen Individuum und Umwelt. Damit aber die Umwelt verändert und angepasst werden kann, ist es von grosser Bedeutung, die Besonderheiten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zu kennen. In diesem Kapitel wurde die Basis gelegt, um diese Eigenheiten zu erkennen und sie in Zusammenhang bringen zu können mit der Umwelt und herausforderndem Verhalten. Für das weitere Verständnis dieser Arbeit ist diese Basis sehr wichtig.

3 Grundlagen zur Thematik von Gewalt in Organisationen der Behindertenhilfe

Wurden im vorangegangenen Kapitel das Individuum und seine Besonderheiten genauer betrachtet, so wird der Fokus im folgenden Kapitel wieder auf die Umwelt gelegt und zwar auf Gewalt in Organisationen der Behindertenhilfe. Das Kapitel führt in die Thematik ein, sodass darauf aufbauend konkrete Rahmenbedingungen, die in Form von struktureller Gewalt wirken, verstanden werden können. Beim Begriff *Gewalt* handelt es sich um ein komplexes und vielschichtiges Phänomen, das eine präzise Betrachtung notwendig macht (vgl. Thimm 1995: 225). „Gewalt ist nicht eindeutig definierbar, weder nach dem Pol des Gewalt erleidenden Subjekts, des Opfers, noch nach dem Pol der Gewalt ausübenden Personen und Verhältnisse, dem Pol des Täters. Gewalt ist immer ein Resultat komplizierter historischer Umstände, Situationen und Beziehungen zwischen beiden Polen.“ (Jantzen 2004: 149) Das Phänomen Gewalt wird daher im nachfolgenden Kapitel einer genaueren Betrachtung unterzogen. Dies soll zum einen hinlänglich des Begriffes *Gewalt* und dessen Dimensionen geschehen, zum anderen aber auch im konkreten Kontext von Gewalt in Organisationen, wobei hier das Verhältnis von Macht, Gewalt und Organisation im Zentrum steht.

3.1 Der Gewaltbegriff und dessen Dimensionen

„Menschen werden geschlagen, eingesperrt, verbal gedemütigt, ihnen wird die Wohnung zwangsgeräumt – diese beispielhaften Phänomene werden mit dem Begriff „Gewalt“ bezeichnet.“ (Thimm 1995: 225). Doch die Dimensionen von Gewalt zusammenhängen sind weit komplexer (vgl. ebd.: 225). Nach Galtung (1975: 9) liegt Gewalt dann vor, „wenn Menschen so beeinflusst werden, dass ihre aktuelle somatische und geistige Verwirklichung geringer ist als ihre potenzielle Verwirklichung.“ Wird diese Definition etwas detaillierter betrachtet, so ist Gewalt „die Ursache für den Unterschied zwischen dem Potenziellen und dem Aktuellen, zwischen dem, was hätte sein können, und dem, was ist. (...) Mit anderen Worten, wenn das Potentielle grösser ist als das Aktuelle und das Aktuelle vermeidbar, dann liegt Gewalt vor.“ Dies bedeutet, dass jede mögliche Form der Einwirkung auf ein Individuum, welche es in seiner potentiellen Entwicklung und Verwirklichung einschränkt oder es daran hindert und welche einen momentanen Zustand hervorgerufen hat, der vermeidbar gewesen wäre und ist, Gewalt darstellt. Die Definition von Galtung macht deutlich, dass ein engefasster Begriff von Gewalt, welcher Gewalt ausschliesslich als physischen Angriff begreift,

wenig Sinn macht und ein erweiterter Begriff unabdingbar ist (vgl. ebd.: 9). Theunissen (2001: 144) erachtet die Bedeutung des Begriffes Gewalt nicht als vornherein negativ und erachtet Gewalt als eine grundsätzliche Eigenschaft des Menschen. „Destruktiv und verwerflich wird der Begriff, wenn er sich als ein spezifisches Phänomen auf physischer, psychischer, sexueller, struktureller und institutioneller Ebene, direkt oder indirekt, manifestiert und auf eine Schädigung, Verletzung, Entwicklungshemmung oder Entwertung Anderer hinausläuft.“ (ebd.: 144) Da in dieser Definition von Theunissen bereits verschiedene Dimensionen von Gewalt angesprochen werden, wird deutlich, dass sich Gewalt auf verschiedenen Ebenen manifestiert, unterschiedlich ausgeübt wird und unterschiedliche Auswirkungen hat.

Daher wird nun auf die Dimensionen von Gewalt näher eingegangen, um ein umfassenderes Verständnis des Begriffes zu schaffen. Galtung (1975: 10) unterscheidet die physische sowie die psychische Dimension von Gewalt. Theunissen (2001: 144) definiert zudem eine dritte Dimension von Gewalt, nämlich jene der sexuellen Gewalt. Weiter macht Galtung (1975: 11) eine Unterscheidung in Bezug auf das Objekt, wobei hier die Frage gestellt wird, ob es ein verletztes Objekt gibt oder nicht. Diese Unterscheidung macht deutlich, dass das Resultat von Gewalt nicht zwingend ein verletztes Objekt sein muss, sondern dass die Auswirkungen von Gewalt auch indirekt sein können, so zum Beispiel durch die Androhung von Schlägen. Galtung (1975: 12) unterscheidet desweiteren in Bezug auf das Subjekt und stellt sich somit die Frage, ob es ein handelndes Subjekt gibt oder nicht. Dabei wird Gewalt, bei der es einen Akteur gibt, als personale oder direkte Gewalt bezeichnet und jene, bei der es keinen Akteur gibt, als strukturelle oder indirekte (vgl. ebd.: 12). Diese Unterscheidung zeigt auf, dass es zur Gewaltausübung nicht zwingend ein handelndes Subjekt braucht, sondern dass Gewaltausübung im System eingebaut sein kann (vgl. ebd.:12). Bei struktureller oder indirekter Gewalt ist kein Täter identifizierbar, die Gewaltprozesse vollziehen sich auf subtile Weise und sind in die Strukturen der Gesellschaft eingewoben (vgl. Theunissen 2001: 145). Diese Dimension von Gewalt wird in Bezug auf die Thematik der vorliegenden Arbeit als sehr wichtig erachtet.

3.2 Gewalt- und Machtverhältnisse in Organisationen

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt wurde, steht die Dimension der strukturellen oder indirekten Gewalt im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Dies deshalb, weil Organisationen Orte sind, an denen Gewalt in das System eingewoben ist und sich in Form von struktureller Gewalt zeigt. Theunissen (2001: 145) definiert organisationale Form der Gewalt gar

als Sonderform der strukturellen Gewalt und erachtet diese innerhalb eines rechtlichen Rahmens als von der Gesellschaft als zulässig anerkannt oder zumindest als sozial geduldet. Durch diese Aussage wird klar, dass das System einer Organisation mit seinen Strukturen und der damit verbundenen indirekten Gewaltausübung, von der Gesellschaft nicht hinterfragt und dadurch akzeptiert wird. Dass eine bewusste Wahrnehmung der Gewaltausübung eine Hinterfragung des gesamten Systems einer Organisation zur Folge hätte, wird im Zitat von Freigang (1995: 251) deutlich: „(...) denn Wahrnehmung von Gewaltstrukturen müsste dazu führen, dass die Pädagogik und die Organisationsstruktur einer Einrichtung in Frage gestellt würden.“

Im Zusammenhang mit der Hinterfragung von Organisationen und deren Systeme wird im Folgenden auf Organisationen und ihre Merkmale genauer eingegangen. Goffman (1977: 17) nennt bei *totalen Institutionen* folgende Merkmale: Die drei Lebensbereiche Arbeiten, Wohnen, Freizeit sind nicht, wie dies normalerweise der Fall ist, voneinander getrennt. Des Weiteren finden alle Angelegenheiten an derselben Stelle unter derselben Autorität statt, wobei dies in einer unmittelbaren Gesellschaft einer grossen Gruppe von Schicksalsgenossen geschieht (vgl. ebd.: 17). Dabei erfahren alle Mitglieder die gleiche Behandlung und verrichten die gleichen Tätigkeiten, und es kommt hinzu, dass die verschiedenen Phasen eines Tages durch ein System von oben her vorgegeben sind und alle Tätigkeiten in einem rationalen Plan zu Zwecken der Organisation vereinigt werden (vgl. ebd.: 17). Goffmans radikale Ansicht von *totalen Institutionen* zeigt Merkmale auf, die die strukturelle Gewalt deutlich machen: Die Menschen leben in einer grossen Zwangsgemeinschaft unter autoritativer Führung, befolgen eine von der Organisation vorgegebene Tagesstruktur und verrichten Tätigkeiten zu Zwecken der Organisation. Der allumfassende und totale Charakter von Organisationen, aufgrund dessen eine individuelle Entwicklung und Entfaltung des einzelnen Menschen stark eingeschränkt oder verunmöglicht wird, zeigt, wie gewalttätig das komplexe System mit seinen Strukturen ist (vgl. ebd.: 15). In Organisationen der Behindertenhilfe lassen sich diese Merkmale struktureller Gewalt auch heutzutage in den Grundzügen wiederfinden.

Jantzen (o.J.:35) definiert eine Organisation folgendermassen: „Eine Institution ist nicht eine Sache, an der wir beliebig teilnehmen können; eine Institution ist eine Sache, der wir unterworfen sind.“ In diesem Zitat kommt der Aspekt der Machtverhältnisse innerhalb von Organisationen, welcher im Zusammenhang mit Gewalt oftmals mitdiskutiert wird, zum Ausdruck. Jantzen (o.J.: 35) erachtet Macht- und Herrschaftsverhältnisse als das Wesen von Organisationen. Auch Thimm (1995: 225) sieht das Auftreten von Gewalt immer gebunden an die Ausübung von Macht. Macht wird dabei als das Durchsetzen des eigenen Willens, allenfalls

auch gegen Widerstreben, verstanden (vgl. Jantzen o.J.: 35). Herrschaft im Gegensatz dazu ist eine Sonderform von Macht, welche organisational abgesichert und durch Normen begründet ist (vgl. ebd.: 35). Für die Verfasserin zeigt sich hierbei, dass Macht- und Herrschaftsverhältnisse in Organisationen oftmals nicht direkt, sondern über die Strukturen zum Ausdruck kommen. Da die Macht- und Herrschaftsverhältnisse ungleich verteilt sind, wird über die Strukturen Gewalt auf jene Menschen ausgeübt, die keine Macht oder Herrschaft innerhalb der Organisation besitzen. Jantzen (o.J.: 80) setzt die Begriffe Gewalt, Macht und Herrschaft in folgendes Verhältnis: „Ich verstehe unter Macht ein Vermögen. Machtunterschiede sind Vermögensunterschiede, Unterschiede in dem Vermögen etwas zu tun. Ich verstehe unter Herrschaft den Gebrauch von Macht, so dass er zu Ohnmacht der anderen führt. Und ich verstehe unter Gewalt ein Verhältnis, das die Autonomieentwicklung einschränkt.“ Aufgrund der Verhältnisse und Zusammenhänge dieser Begriffe wird deutlich, dass sie in der Diskussion um Gewalt in Organisationen miteinander verwoben sind und somit Gewalt immer etwas mit Macht, Vermögen und Herrschaft zu tun hat.

3.3 Fazit

Der kurze Abriss des Gewaltbegriffes und dessen Dimensionen hat für die Verfasserin gezeigt, dass Gewalt ein sehr komplexes Phänomen ist, welches unterschiedliche Komponenten beinhaltet, die in Wechselwirkungen zueinander stehen und es daher einer präzisen Betrachtungsweise bedarf. Es wird deutlich, dass die Begriffe *Macht*, *Vermögen* und *Herrschaft* immer in Zusammenhang mit Gewalt zu verstehen sind und dass Gewalt somit in das gesamte System einer Organisation eingesponnen ist und nicht unbedingt punktuell sichtbar wird, sondern sich versteckt in den Strukturen niederschlägt. Folglich kann festgehalten werden, dass strukturellen Bedingungen eine wesentliche Rolle zukommt, wenn nach Gewaltausübung in Organisationen gefragt wird. Dabei können Gewalt und Gegengewalt in Organisationen der Behindertenhilfe so ins Verhältnis gesetzt werden, dass herausforderndes Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung als Reaktion und Gegengewalt auf die Gewaltausübung welche durch Strukturen des Systems stattfindet, verstanden wird.

4 Gewalt in Organisationen: Strukturelle Gesichtspunkte als Ursachen von herausforderndem Verhalten

In der Diskussion um Gewalt in der Behindertenhilfe „nimmt die Institution als Repräsentant struktureller Gewalt breiten Raum ein.“ (Theunissen 2001: 146) Denn von strukturellen Bedingungen innerhalb einer Organisation geht eine Wirkung aus, die Gewalt im Lebensalltag von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung ausübt und damit herausforderndes Verhalten hervorrufen oder verstärken kann (vgl. ebd.: 146). In diesem Kapitel möchte die Verfasserin die strukturelle Gewalt in Organisationen, welche als mögliche Ursache von herausforderndem Verhalten verstanden wird, einer genauen Betrachtung unterziehen. Dabei steht eine detaillierte Analyse des Lebensalltages von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, die in einer Organisation leben, im Zentrum. Das heisst, dass konkrete strukturelle Rahmenbedingungen in Organisationen aufgezeigt werden und analysiert wird, inwiefern eine indirekte Gewaltausübung stattfindet und inwiefern die strukturellen Rahmenbedingungen als Ursache von herausforderndem Verhalten verstanden werden können. Dies geschieht auf folgenden vier Ebenen:

- Die Wohnsituation und ihre Strukturen
- Die Organisationsstruktur
- Die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Die Leitungsebene

4.1 Wohnsituation und ihre Strukturen

Der erste strukturelle Gesichtspunkt befasst sich mit der Wohnsituation von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, die in einer Organisation leben. Dabei fokussiert dieser Gesichtspunkt die spezifischen Strukturen und Eigenschaften der Wohnsituation, das heisst, die Lebensraumgestaltung, der Standort der Organisation sowie die Zusammensetzung der Gruppe und die darin entstehenden Beziehungen. Dabei wird aufgezeigt, wie die konkreten strukturellen Rahmenbedingungen in diesen Bereichen aussehen. Da Wohnen mehr bedeutet als nur Versorgung, Unterkunft und Verpflegung, ist es von grosser Wichtigkeit, die Wohnsituation und ihre Strukturen einer genaueren Betrachtung zu unterziehen (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1995: 9). Dabei steht die auch die Frage nach normalisierten Lebensbedingungen, also einem Leben, das sich in seinen Mög-

lichkeiten nicht vom durchschnittlichen Leben anderer Menschen unterscheidet, im Zentrum (vgl. Egli/Haltiner 1997: 15).

4.1.1 Lebensraumgestaltung

Aufgrund von Erfahrungen aus der Praxis zeigt sich für die Verfasserin folgendes Bild bezüglich der Wohnsituation von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in der Schweiz: Die Menschen leben grösstenteils in Grosseinrichtungen, sogenannten Wohnheimen, die zentralistisch organisiert und verwaltet werden und in mehrere, einzelne Wohngruppen gegliedert sind, auf denen jeweils etwa sechs bis zehn Menschen leben. Arbeitsmöglichkeiten in Form von Ateliers oder Werkstätten, sowie Freizeitangebote sind der Einrichtung oftmals angegliedert.

Wird nun Goffmans (1977: 17) Darlegung der Merkmale von *totalen Institutionen* betrachtet und zwar eine nicht stattfindende Trennung der Lebensbereiche Wohnen, Freizeit und Arbeiten, so lässt sich sagen, dass Organisationen auch heute noch grösstenteils diese Merkmale aufweisen und somit in gewisser Weise Anstaltscharakter haben. Die Lebensbereiche Wohnen, Freizeit und Arbeiten finden mehrheitlich an demselben Ort statt. Es besteht dadurch die Gefahr, dass ausserhalb der Organisation keine sozialen Beziehungen gepflegt werden und kein Austausch stattfindet, wodurch eine *Monotonie von Beziehungen* droht (vgl. Denhöfer 2004: 355). Den Mangel an angemessenen, auch ausser organisationalen, sozialen Beziehungen und Interaktionsmöglichkeiten wird als entwicklungshemmend erachtet, da sich der Mensch somit nur ungenügend mit sich und der (realen) Welt ausserhalb der Organisation auseinandersetzen kann. Demnach lässt sich sagen, dass eine Einbindung in gesellschaftliche Prozesse nur ungenügend stattfindet und sich die Partizipationsmöglichkeiten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung auf jene Bereiche innerhalb der Organisation beschränken. Mit dem Versuch organisationsinterne Begegnungsmöglichkeiten zum Beispiel im Freizeitbereich zu schaffen, wird die Isolation der Individuen verfestigt und die Einbindung in andere soziale Zusammenhänge erschwert (vgl. ebd.: 348). Des Weiteren bestehen durch die umfassende Zentralversorgung in Organisationen zum Beispiel in Form von Wäscherei, Grossküche und Verwaltung klar umgrenzte Freiräume, die nur einen bestimmten Grad als Selbständigkeit ermöglichen (vgl. Kief 1995: 55). Denn alle in der Organisation lebenden Individuen müssen die zentralistisch organisierte Versorgung in Anspruch nehmen, auch wenn dies einem selbstverantwortlichen Handeln widerspricht (vgl. Denhöfer 2004: 349). Dies macht deutlich, dass es in Organisationen aufgrund der Zentrali-

sierung nicht oder nur in geringem Masse möglich ist, lebensweltlich gestaltete und selbst organisierte Lebensräume zu schaffen (vgl. Egli/Haltiner 1997: 18). Es zeigt sich hierbei, dass der Lebensraum mit seinen verschiedenen Bereichen innerhalb einer Organisation künstlich geschaffen wird und sich nur ungenügend an der individuellen Lebenswelt des Menschen und seinen Bedürfnissen orientiert. Zudem bleibt dem Individuum die Möglichkeit verwehrt, seine Kompetenzen in Alltagshandlungen wie zum Beispiel Kochen, Einkaufen oder Waschen zu erweitern, sowie sich in Selbständigkeit und in der Übernahme von Selbstverantwortung zu üben, da diese Alltagshandlungen aufgrund der Zentralisierung von anderen Stellen übernommen werden. Dies bedeutet für den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung „die Aussonderung aus dem allgemeinen gesellschaftlichen Leben in eine Anstaltswelt mit völlig eigenen Lebensgesetzen.“ (Crämer 1995: 37)

Nach dem Aspekt der allgemeinen Lebensraumgestaltung werden nun die konkreten räumlichen Bedingungen genauer betrachtet. „Der Wohnplatz ist als Ort maximaler individueller Souveränität (...) wohl der wichtigste Ort der personalen Individuation. (...). Er ist gewissermassen das ins Räumliche erweiterte Ich und als solcher der Schutzraum der personalen Integrität (...).“ (ebd.: 39) In diesem Zitat wird die Bedeutung des Wohnraumes als Schutzraum der persönlichen Integrität und als Ort der individuellen Selbstverwirklichung deutlich und es drückt gleichzeitig implizit die Wichtigkeit der Gestaltung der räumlichen Bedingungen aus. Für die Verfasserin zeigen sich aufgrund der Erfahrungen aus der Praxis Schwierigkeiten, Wohnräume in Organisationen, in welchen eine hohe Anzahl von Menschen leben, individuell zu gestalten und die Raumaufteilung auf deren Bedürfnisse anzupassen. Eine Gestaltung des eigenen Zimmers ist oftmals nicht möglich, weil Standardmobiliar zur Organisation gehört. Das Einbeziehen von individuellen Wünschen und Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner in Bezug auf die Wohnraumgestaltung ist für die Organisationen nicht selbstverständlich (vgl. Egli/Haltiner 1997: 24). Des Weiteren zeigt sich eine Problematik bezüglich ungenügender Privatsphäre und Verletzung der persönlichen Integrität, wenn es anstelle von Einzelzimmern Zweier- oder Mehrbettzimmer gibt, grosse, offene Gemeinschaftsräume ohne ausreichende Rückzugsmöglichkeiten vorhanden sind und Badezimmer von mehreren Personen, wenn möglich gleichzeitig, genutzt werden. Weiter wird es als problematisch erachtet, wenn aufgrund der Grösse und Komplexität der Organisationen die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in der Orientierung überfordert sind und sie sich somit in der eigenen Lebenswelt nicht zurechtfinden können (vgl. Jantzen 2003: 51). Es zeigt sich dabei, dass die Strukturen einer Organisation nicht auf die beeinträchtigte Wahrnehmung des Individuums angepasst sind.

4.1.2 Standort von Organisationen

Auch bezüglich des Standortes von Organisationen möchte die Verfasserin, basierend auf ihren Erfahrungen, einen Blick auf die Situation in der Schweiz werfen. Ein Grossteil der Organisationen befindet sich in ländlichen Gemeinden am Dorfrand oder in noch stärker abgelegenen Gebieten. Die Anbindung an die Infrastruktur in der Stadt oder der Gemeinde, sowie die Anbindung an den öffentlichen Verkehr ist oftmals unzureichend. Weiter kommt hinzu, dass es die Menschen nicht genügend regionale Wohnmöglichkeiten gibt. Dieses Bild widerspiegelt sich auch im Zitat von Denhöfer (2004: 348): „Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe befinden sich häufig in Stadtrandgebieten, im schlechtesten Fall in abgeschiedenen Gebieten, mit einer häufig unzureichenden Verkehrsinfrastruktur, was eine Integration in die Gesellschaft erschwert.“

Die Problematik, die Organisationen, welche sich an abgelegenen Standorten befinden, mit sich bringen, besteht darin, dass sie den Bewohnerinnen und Bewohnern keine ausreichende Gegengruppe bietet. Das bedeutet, dass wenig bis keine Begegnungsmöglichkeiten stattfinden und das führt dazu, dass solche Begegnungsmöglichkeiten organisationsintern geschaffen werden (vgl. ebd.: 347). Die Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen wird dem Individuum somit verunmöglicht. Die mehrheitlich abgeschiedene Lage von Organisationen der Behindertenhilfe repräsentiert zudem die Absonderungs- und Separationstendenzen innerhalb der Gesellschaft (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 15). Denn die Funktion der Organisationen wird auch darin verstanden, das Umfeld von störenden Faktoren, also Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, zu entlasten (vgl. Denhöfer 2004: 347). Durch die abgelegenen Standorte sind die Organisationen ebenfalls von der Gesellschaft abgesondert. Diese Tatsache wird als zusätzlicher Faktor erachtet, der die Integration von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in die Gesellschaft erschwert. Denn der Alltag dieser Menschen spielt sich fernab von jeglichen gesellschaftlichen Interaktionsprozessen ab.

Durch die nicht regionalen und abgelegenen Standorte von Organisationen gehen für die Individuen angestammte und vertraute Lebensräume verloren (vgl. Leibundgut 1998: 35). Dabei werden Einbindungen in das soziale, kulturelle und landschaftliche Umfeld aufgelöst (vgl. Egli/Haltiner 1997: 17). Das Individuum findet sich in einer isolierten Welt mit funktionalisierten Beziehungen wieder (vgl. Leibundgut 1998: 35). Bestehende und vertraute Lebensräume von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung lösen sich auf und

künstliche, von der Gesellschaft separierte Lebensräume innerhalb von Organisationen werden geschaffen.

4.1.3 Gruppenzusammensetzung und Beziehungen

„Eine Gruppe ist mehr als die Ansammlung einzelner Individuen. Eine Gruppe „funktioniert“, wenn sich u.a. eine Struktur ergibt, die jeder beteiligten Person eine ihrem Leistungsvermögen angemessene Rolle ermöglicht.“ (Egli/Haltiner 1997: 26) Dabei hängt die Funktionstüchtigkeit einer Gruppe von ihrer Grösse und den Fähigkeiten ihrer Mitglieder, soziale Beziehungen aufzubauen, ab (vgl. ebd.: 26). Es wird hierbei deutlich, dass wenn diesen Tatsachen keine Rechnung getragen wird, die Gruppen in einer Organisation und die Beziehungen, die sich daraus ergeben, nicht funktionsfähig sind. Gruppengrößen von sechs bis zehn Personen, entsprechen nicht der gesellschaftlichen Normalität (vgl. Denhöfer 2004: 348). Eine so hohe Anzahl Individuen auf einer Wohngruppe, die aufgrund ihrer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung oftmals auch in den sozialen Kompetenzen beeinträchtigt sind, birgt ein hohes Mass an Konfliktstoff und reduziert die Lebensqualität der betroffenen Menschen wesentlich (vgl. ebd.: 347f.).

Findet zudem ein organisationsinterner Selektionsmechanismus in Form einer Trennung von stark (mehrfach-) beeinträchtigten Menschen und nur leicht beeinträchtigten Menschen statt, entstehen vermehrt nicht funktionsfähige Gruppen (vgl. Jantzen 2003: 34). Hierbei besteht die Problematik, dass in homogenen Gruppen, in Bezug auf den Grad der Beeinträchtigung, alle Mitglieder den ungefähr gleichen Stand von Fähigkeiten haben und somit die Rollenverteilung schwierig ist, weil zum Beispiel ein Unterstützen der „Schwächeren“ durch die „Stärkeren“ nicht stattfinden kann. Ebenso wird die in der Praxis beobachtete Tendenz, Menschen, die zusätzlich herausforderndes Verhalten zeigen und damit als besonders „schwierig“ gelten, von den restlichen Bewohner und Bewohnerinnen zu separieren und auf Spezialgruppen unterzubringen, als problematisch erachtet.

Hinzu kommt der Aspekt, dass sich die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung ihre Mitbewohner und Mitbewohnerinnen nicht aussuchen können, was zur Folge hat, dass eine Art Zwangsgemeinschaft entsteht (vgl. Denhöfer 2004: 348). Wird nun das Aufbauen von Beziehungen innerhalb der Gruppe und die Entwicklung sozialer Kompetenzen fokussiert, so kann gesagt werden, dass die Individuen oftmals keine oder nur geringe Möglichkeiten dazu haben, weil das Gruppenleben grösstenteils durch die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter reguliert wird und eine Selbstorganisation des Zusammenlebens von den Mitgliedern der Gruppe nur in Teilbereichen stattfinden kann (vgl. ebd.: 348). Oftmals wird auch bei Konflikten zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingegriffen und regulierend oder sanktionierend eingewirkt, wodurch soziales Lernen in Konfliktsituationen unterbunden wird und nicht stattfinden kann (vgl. ebd.: 355).

4.1.4 Fazit

Die Verfasserin möchte kurz auf die Definition von Galtung (1975: 9) zurückgreifen, welche im Kapitel vier bereits erläutert wurde und Gewalt als jede mögliche Einwirkung auf ein Individuum, die es in seiner Entwicklung und Verwirklichung einschränkt oder hindert, versteht. Dieses Verständnis von Gewalt kommt besonders zum Tragen, wenn die Wohnsituation und ihre Strukturen im Zentrum stehen. In Bezug auf die Strukturen der Wohnsituation wird deutlich, dass diese das Individuum an der Entwicklung oder Verwirklichung einschränken oder gar daran hindern. Durch den totalen Charakter von Organisationen hat der Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung nur ungenügende Möglichkeiten, sich über soziale Interaktionsprozesse mit der Welt, auch ausserhalb der Organisation, auseinanderzusetzen. Dies deshalb, weil Arbeit, Wohnen und Freizeit innerhalb der Organisation stattfinden und er diese daher kaum verlässt und sich darum wenig bis gar nicht innerhalb der Gesellschaft bewegt. Durch die Zentralisierung bleiben den Menschen gewisse Möglichkeiten zur Kompetenzerweiterung und zum Erlernen von Selbständigkeit vorenthalten oder diese Lernfelder werden künstlich geschaffen (vgl. Denhöfer 2004: 354). Dadurch gehen für den Menschen angemessene Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten verloren und auch hier wird eine Einbindung in gesellschaftliche Prozesse verhindert oder erschwert. Am Beispiel *Einkaufen* möchte die Verfasserin dies verdeutlichen: Durch die zentralistisch organisierte Einkaufstätigkeit innerhalb der Organisation geht dieses Lernfeld verloren. Der Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung hat daher nicht die Möglichkeiten, seine Kompetenzen anhand dieser Tätigkeit zu erweitern und sich zu entwickeln. Weiter gehen Austauschprozesse innerhalb der Gesellschaft, sowie Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit sich und der Welt, welche über die Tätigkeit *Einkaufen* zustande kommen, verloren. Dadurch, dass diese Tätigkeit vom Individuum nicht ausgeführt werden muss, werden ihm Teilhabemöglichkeiten in der Gesellschaft vorenthalten und sein Lebensraum beschränkt sich einmal mehr auf jenen innerhalb der Organisation, was Isolation begünstigt.

Der zumeist abgelegene Standort von Organisationen erschwert zudem eine Einbindung in gesellschaftliche Prozesse und verstärkt die Isolation. Durch soziale Isolation wird die Aktions- und Erlebniswelt eines Menschen immer kleiner (vgl. Heijkoop 2011: 41). Die Beschränkung des Lebensraumes eines Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung auf jenen innerhalb der Organisation und damit verbunden ein Mangel an entwicklungsgemässen, stimulierenden Angeboten sowie Lern- und Entwicklungsfelder, können den Menschen unterfordern und seinen Lern- und Entwicklungsbedürfnissen nur ungenügend gerecht werden. Dies kann als Ursache von herausforderndem Verhalten verstanden werden. Als eine weitere Ursache von herausforderndem Verhalten wird die soziale Isolation betrachtet, die mit einem Mangel an sozialen Austauschprozessen ausserhalb der Organisation einhergeht und durch den Standort der Organisation verstärkt wird.

Weiter sind die Komplexität und Grösse von Organisationen für die Individuen teilweise schwer überschaubar und überfordern sie in ihrer Wahrnehmung. Die hohe Anzahl von Menschen, die darin leben und arbeiten, sowie der komplexe Aufbau der Organisation mit zahlreichen verschiedenen Orten wie beispielsweise Werkstätte, verschiedene Wohngruppen und zentrale Wäscherei, stellen für Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung überfordernde Situationen dar, in denen sie die Umwelt nicht verstehen und die Eindrücke nicht verarbeiten können. Die Räumlichkeiten und der damit verbundene Mangel an Privatsphäre können das Individuum in seiner Wahrnehmung sowie in der Orientierung und Überschaubarkeit ebenfalls überfordern. Eine weitere Überforderung in Bezug auf die sozialen und kognitiven Kompetenzen kann stattfinden, wenn grosse, homogene Gruppen eine Wohneinheit bewohnen. Der Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung erlebt dadurch in seinem Alltag viele unüberschaubare Situationen, die er nicht verarbeiten kann und eine grosse Unsicherheit mit sich bringen. Dies wird als Ursache von herausforderndem Verhalten verstanden. In Bezug auf die Orientierungslosigkeit und Unsicherheit kann zudem eine Verstärkung stattfinden, wenn das Individuum durch einen Einzug in eine Organisation aus seinem angestammten Lebensraum herausgerissen wird und sich deshalb bisherige Beziehungen und Sozialkontakte auflösen.

Eine weitere Problematik besteht darin, dass durch die Gruppengrösse und die verhältnismässig hohe Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Aufbau von tragfähigen und gefestigten Beziehungen erschwert wird. Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung brauchen Kontinuität, Stabilität und Begleitung in Bezug auf den Beziehungsaufbau, was aber in Organisationen oftmals nicht möglich ist. Eine dadurch entstehende Verarmung von Beziehungen kann einen Rückzug zur Folge haben, dessen Resultat herausfor-

dernde Verhaltensweisen sind (vgl. Heijkoop 2011: 44). Des Weiteren ist in einer Gruppe von sechs bis zehn Menschen Individualität nur bedingt möglich, da sie sehr schnell zum Störfall wird (vgl. Kief 1995: 49) Es zeigt sich darin allerdings ein Widerspruch, weil bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung die Entwicklung in unterschiedlicher Abfolge und in unterschiedlichem Tempo stattfindet, was die Gestaltung von individuellen Lebensräumen notwendig macht. Dass die individuellen Bedürfnisse aufgrund der Gruppengröße nicht berücksichtigt werden können, hat zur Folge, dass die Umwelt nur ungenügend auf das Individuum angepasst werden kann, was eine weitere, mögliche Ursache von herausforderndem Verhalten ist. Es wird zudem deutlich, dass die Menschen, welche in der Organisation leben bei der Gestaltung ihres Lebensraumes, der Räumlichkeiten und Beziehungen nur geringfügige Möglichkeiten der Selbst- und Mitbestimmung haben. Herausfordernde Verhaltensweisen können demnach auch als Ausdruck von Selbstbestimmung verstanden werden (vgl. Theunissen 2001: 9).

Gesamthaft betrachtet zeigt sich, dass die strukturellen Rahmenbedingungen der Wohnsituation indirekte Gewalt in Form von (Be-) Hinderung der Entwicklung des Individuums durch folgende Faktoren ausüben:

- Separation von der Gesellschaft und damit verbunden, mangelnde Teilhabe- und Interaktionsmöglichkeiten sowie mangelnde Einbindung in gesellschaftliche Prozesse
- Nicht passende, räumliche Rahmenbedingungen
- Ein Mangel an tragfähigen Beziehungen und realen Lern- und Entwicklungsfeldern
- Fehlende Möglichkeiten von Selbstbestimmung

All diese Faktoren, die die indirekte Gewaltausübung über Strukturen beinhalten, können herausfordernde Verhaltensweisen hervorrufen oder verstärken.

4.2 Organisationsstruktur

In diesem Kapitel geht es um die Organisationsstruktur und damit um die strukturellen Eigenschaften von Organisationen, sowie um deren Konzepte, Leitbilder und um die Prozessgestaltung. Diese Rahmenbedingungen auf der Organisationsebene stehen als übergeordnetes Ganzes über dem Individuum und seinem persönlichen Lebensraum. Die Verfasserin ist der Ansicht, dass eine Erläuterung dieser Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf

das Individuum von grosser Bedeutung ist, weil sie die Grundstruktur einer Organisation bilden und somit Voraussetzung für die mögliche, individuelle Lebensraumgestaltung sind.

4.2.1 Strukturelle Eigenschaften von Organisationen

Viele, vor allem grosse und komplexe, Organisationen der Behindertenhilfe zeichnen sich durch eine vertikal-hierarchische Organisationsstruktur und eine autoritative Führung aus (vgl. Theunissen 2001: 146). Dies bedeutet, dass die Hierarchien vertikal aufgebaut sind, von oben nach unten immer mehr abnehmen und sich durch einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte, meistens in Form einer Heimleitung, an der Spitze und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Basis auszeichnen. Der oder die Vorgesetzte gibt Anweisungen und Anordnungen weiter, ohne andere Personen in die Entscheidung miteinzubeziehen und erwartet von den ihr oder ihm unterstellten Personen Gehorsam und Anpassung. Charakteristisch für diese Struktur ist, dass die Entscheidungsmöglichkeiten nach unten hin immer mehr abnehmen und dass die Impulsrichtung von oben nach unten und somit nur einbahnig verläuft (vgl. ebd.: 146). So findet ein einseitiger Informationsfluss in Form von Anweisungen von oben nach unten statt, was eine beidseitige vertikale Kommunikation und damit auch ein Weitergeben von umfassenden Erfahrungen von unten nach oben erschwert oder verunmöglicht (vgl. Jantzen 2003: 18). Dies wird vor allem deshalb als problematisch erachtet, weil jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Basis, welche in der direkten Begleitung der Menschen und deren Lebensraumgestaltung tätig sind, kaum Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten haben. Stattdessen erfolgen Weisungen und Entscheidungen von oben, von Personen, die die konkreten Bedürfnisse der Individuen nicht kennen, deren Entscheidungen aber starke Auswirkungen auf die Lebensqualität dieser Menschen haben.

Eine weitere problematische, strukturelle Eigenschaft von Organisationen ist die Zentralisierung, welche im vorangegangenen Kapitel bereits in Bezug auf die Lebensraumgestaltung thematisiert wurde. Organisationen sind grösstenteils zentralistisch aufgebaut und werden durch eine zentrale Verwaltung gesteuert (vgl. Theunissen 2001: 148f.). Ein gewisses Mass an Bürokratie ist durchaus notwendig, um das System einer Organisation zu kontrollieren und gewisse Abläufe zu vereinfachen (vgl. ebd.: 148). Die Bürokratie einer Organisation entwickelt aber oftmals eine Eigendynamik, die starre Regelungen hervorbringt, Kontrolle und Disziplinierung ausübt und ihre Mitglieder gehorsam und abhängig macht (vgl. ebd.: 148f.). Dies „birgt die Gefahr, dass sowohl Mitarbeiter als auch Bewohner verdinglicht und „verwaltet“ werden.“ (ebd.: 149). Bürokratische Regelungen schränken den Handlungsspiel-

raum von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erheblich ein und sie haben wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten der Selbstbestimmung der Bewohnerinnen und Bewohner (vgl. ebd.: 148). Nach Theunissen (2001: 148) findet demnach eine *bürokratische Regelung menschlicher Bedürfnisse* statt. Es zeigt sich das zentrale Problem, dass einerseits der Alltag der Bewohnerinnen und Bewohner durch Regeln und Verwaltungsmechanismen gesteuert wird, die sich weder an der Lebenswelt dieser Menschen und deren Bedürfnissen orientieren, noch flexibel sind. Zum anderen lässt diese Organisationsstruktur weder für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch für die Bewohnerinnen und Bewohner Individualität zu und verlangt im Gegenzug Anpassung an das System (vgl. ebd.: 149). Der zeitliche Tagesablauf in Organisationen ist sodann meist fest vorgegeben, ein individueller Tagesrhythmus ist meist nicht möglich (Kief 1995: 49). So sind zum Beispiel die Essenszeiten aufgrund der zentralistischen Versorgung aus einer Grossküche starr festgelegt und die Bewohnerinnen und Bewohner müssen sich dieser Gegebenheit anpassen. Ebenso lässt es eine zentrale Dienstplan- und Arbeitszeitenregelung nicht zu, den Tagesablauf den Bedürfnissen der Individuen entsprechend flexibel zu gestalten. Weiter sind der Alltag und das Gruppenzusammenleben durch Regeln vorgegeben, die keine Flexibilität aufweisen und keine Selbstorganisation der Gruppe zulassen (vgl. Denhöfer 2004: 353). So kann hier als Beispiel genannt werden, dass zeitlich festgelegt ist, wann welche Arbeiten im Haushalt erledigt werden müssen, sodass sich die Individuen den Tag und die Woche nicht selber einteilen können (vgl. ebd.: 353f.). Es wird hierbei deutlich, dass durch die starren Vorgaben und Regeln der Alltag von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung mehrheitlich fremdbestimmt wird. Dem Anspruch nach Selbstbestimmung kann oft nicht entsprochen werden, da Freizeit im vorgegebenen Tagesablauf nur geringfügig existiert (vgl. Egli/Haltiner 1997: 25). Denn jene Zeit, die von sozialen Verpflichtungen und Gruppenabläufen bestimmt ist, gehört zur *Nicht-Freien-Zeit* und darf demnach nicht als Freizeit bezeichnet werden (vgl. ebd.: 25). Es wird ersichtlich, dass Selbstbestimmung im Leben der Bewohnerinnen und Bewohner aufgrund des bürokratischen Systems einer Organisation und seinen starren Regelungen und Vorgaben, kaum Platz findet.

4.2.2 Konzepte und Leitbilder

Konzepte, Leitbilder und Regelungen widerspiegeln die grundsätzliche Haltung und Ausrichtung einer Organisation und werden als übergeordnet über die gesamte Organisation betrachtet. Nebst der Heimleitung an der Spitze einer Organisation gibt es darüber noch die

Trägerschaft (vgl. Theunissen 2001: 146). Die Heimleitung ist oftmals stark abhängig von der Trägerschaft, da diese die Haltung, die Rahmenbedingungen sowie die Aufgaben einer Organisation massgeblich mitbestimmen oder gänzlich vorgeben (vgl. ebd.: 146). Viele Träger von Organisationen der Behindertenhilfe sind ideologisch ausgerichtet, wodurch die Ansichten und Traditionen derjenigen in die Leitbilder und Konzepte einfließen und sich in Form von Regeln im Alltag der Individuen zeigen (vgl. Denhöfer 2004: 348). So kann es in Organisationen mit einer christlich ausgerichteten Trägerschaft üblich sein, vor dem Essen ein Tischgebet zu sprechen. Hierbei wird es als problematisch erachtet, dass die Menschen, welche in der Organisation leben, von Ansichten und Traditionen beeinflusst werden, zu denen sie keinerlei Bezug haben und dass ihr Alltag durch solche Regelungen, mit denen sich das einzelne Individuum abfinden muss, in einem gewissen Masse bestimmt wird.

Nun möchte die Verfasserin noch etwas genauer auf die Konzepte und Leitbilder einer Organisation eingehen. Dabei stützt sie sich auf eigene Erfahrungen aus der Praxis. Da das Leitbild die Haltung und Ausrichtung einer Organisation widerspiegelt, wird es zum grössten Teil von der Trägerschaft oder der Leitung erarbeitet. Daraus ergibt sich die Problematik, dass das Leitbild von Personen ausgearbeitet wird, die keinen direkten Bezug zu den in der Organisation lebenden Menschen haben. Leitbilder sind daher zum einen oft realitätsfremd und teilweise widersprüchlich. Zum anderen sind sie sehr allgemein und wenig konkret. Es besteht zudem die Gefahr, dass die Trägerschaft oder die Leitung ihre Ansichten und Interessen durch Herrschaftsausübung durchzusetzen versucht und die Ausarbeitung von Leitbildern nicht in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Bewohnerinnen und Bewohnern geschieht (vgl. Theunissen 2001: 151). Ebenso verhält es sich mit der Ausarbeitung organisationsinterner Konzepte, die hauptsächlich auf der Leitungsebene stattfindet und in denen sich somit nicht die Interessen und Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner widerspiegeln. Auch hierbei besteht die Gefahr, dass Konzepte von oben her vorgegeben werden, sie sich nicht auf die individuelle Lebenswelt der einzelnen Menschen anwenden lassen und somit eine starre Durchsetzung derselben stattfindet. Es zeigt sich, dass die Leitbilder und Konzepte die Organisation in der Öffentlichkeit zwar positiv repräsentieren, in der Umsetzung im Alltag aber oftmals nicht tragfähig sind. So repräsentieren Leitbilder und Konzepte die Interessen und Einstellungen der Trägerschaft oder der Leitungsebene nicht aber diejenigen der Menschen, welche in der Organisation leben.

4.2.3 Prozessgestaltung

Die Prozessgestaltung in Organisationen der Behindertenhilfe findet meistens in Form von Förderplanungen und Standortgesprächen statt. Dabei werden die Ziele an den jährlich stattfindenden Standortgesprächen überprüft und ein neuer Förderplan erstellt. Hierbei wird es als problematisch erachtet, dass die Prozessgestaltung kaum oder gar nicht in Kooperation mit dem betroffenen Klienten oder der betroffenen Klientin geschieht. So werden vielen Bewohnerinnen und Bewohnern Informationen, die sie betreffen, vorenthalten, was sich unter anderem darin zeigen kann, dass die betreffenden Personen keine Kenntnis ihres eigenen Förderplanes haben (vgl. Denhöfer 2004: 352). Ebenso wird eine Problematik darin gesehen, wenn Zielformulierungen ausschliesslich durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgenommen werden, weil dabei die Gefahr besteht, dem Menschen Ziele und Vorgaben aufzuzwingen, die nicht seinen Vorstellungen und Bedürfnissen entsprechen. Die Tatsache, dass die Individuen bei der Erstellung des Förderplanes wenig Mitspracherecht haben, wird als wesentlicher Punkt von Fremdbestimmung befunden. Des Weiteren wird ein standardisierter Ablauf der Prozessgestaltung mit jährlicher Überprüfung als ungeeignet erachtet, weil mit der allgemeinen und starren Anwendung der Individualität des einzelnen Menschen nur bedingt Rechnung getragen werden kann.

Dabei möchte die Verfasserin vor allem auf den Aspekt hinweisen, dass gerade die Entwicklung von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung nicht linear und damit sehr individuell verläuft. In den meisten Organisationen ist der Ablauf der Prozessgestaltung allerdings vorgegeben und erlaubt es nur in geringem Masse, dieser Individualität von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung gerecht zu werden. Seitens der Organisation gibt es starre Vorgaben bezüglich der Prozessgestaltung und diese werden ohne grosse Möglichkeiten von Selbstbestimmung der Individuen umgesetzt.

4.2.4 Fazit

In Bezug auf die Organisationsstruktur zeigt sich die grundsätzliche Problematik, dass aufgrund der vertikal-hierarchischen Strukturen vornehmlich jene Personen Entscheidungen treffen und Anweisungen geben, die die Bedürfnisse der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung nicht oder nur ungenügend kennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche in der direkten Begleitung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung tätig sind, können aufgrund der vertikal-hierarchischen Struktur wenig Ein-

fluss in Entscheidungsprozessen nehmen und die Bedürfnisse der Menschen nur ungenügend vertreten. Daraus resultiert, dass Rahmenbedingungen und Regeln von oben her festgelegt werden, die allgemein gültig sind und mit denen sich die Individuen arrangieren müssen (vgl. Denhöfer 2004: 348). Es wird demnach von den Menschen, die in der Organisation leben, erwartet, dass sie sich den vorgegebenen Rahmenbedingungen anpassen. Eine individuelle Anpassung der Umwelt auf den Menschen findet grösstenteils nicht statt. Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung sind allerdings aufgrund ihrer Beeinträchtigung nicht immer so flexibel und anpassungsfähig, wie dies aufgrund der Rahmenbedingungen erwartet wird. Vorgegebene, starr angewendete Regeln und die erwartete Anpassung an diese können die Menschen daher überfordern und herausforderndes Verhalten hervorrufen. Zudem können, aufgrund des einseitigen Informationsflusses von oben nach unten, Probleme und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Basis nur in geringem Masse weitergegeben werden (Jantzen 2003: 18). Dies ist mitunter ein Grund, weshalb ungünstige Rahmenbedingungen nicht verändert werden können und somit als mögliche Ursachen von herausforderndem Verhalten bestehen bleiben.

Die Verfasserin möchte dies an einem Beispiel verdeutlichen. In einer Organisation müssen alle Bewohnerinnen und Bewohner ihr Nachtessen um 18:00 Uhr holen, weil es zu dieser Zeit in der Zentralküche fertig zubereitet ist. Diese Regelung wird von der Leitung vorgegeben. Nun kann es für einen Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung allerdings schwierig sein, wenn er inmitten von zahlreichen anderen Menschen im gleichen Raum sein Essen holen muss. Es würde für diesen einzelnen Menschen daher Sinn machen, das Essen erst um 18:30 Uhr zu holen, wenn er alleine, in aller Ruhe diese Tätigkeit verrichten kann. Die Küche schliesst aber kurz nach der Essensausgabe wieder, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort Feierabend machen. Nun wird dieser Mensch aufgrund einer allgemein gültigen Regel jeden Tag in eine Situation gebracht, die ihn überfordert und in der er mit herausforderndem Verhalten reagiert. Dieses Beispiel macht deutlich, wie sich strukturelle Vorgaben direkt auf ein Individuum auswirken und herausforderndes Verhalten hervorrufen können.

Weil Regeln und Vorgaben aufgrund der vertikal-hierarchischen Struktur einer Organisation zuoberst an der Spitze ausgearbeitet und festgelegt werden und dies nicht an der Basis in den einzelnen Wohneinheiten geschieht, sind diese für die gesamte Organisation gültig, was Individualität nur begrenzt zulässt. Dass dabei nur ungenügend auf den individuellen Entwicklungsstand eines Menschen und die damit verbundenen Bedürfnisse eingegangen werden kann, erweist sich als ein weiteres Problem. Gerade bei Menschen mit einer kognitiven

Entwicklungsbeeinträchtigung, die eine verlangsamte und veränderte Entwicklung durchlaufen, muss auf die individuellen Bedürfnisse, Eigenschaften und den Entwicklungsstand eingegangen werden um den Lebensraum angemessen gestalten zu können. Die Tatsache, dass der Individualität aufgrund der organisationalen Vorgaben nur ungenügend Rechnung getragen werden kann und somit auch die Alltags- und Umweltgestaltung nicht auf das Individuum abgestimmt werden kann, wird als weitere mögliche Ursache von herausforderndem Verhalten erachtet (vgl. Kief 1995: 49). In Bezug auf die Prozessgestaltung zeigt sich ein ähnliches Bild: Individualität ist aufgrund von vorgegebener, standardisierter Prozessgestaltung nur bedingt möglich, was wiederum zur Folge hat, dass der einzelne Mensch in einen Rahmen eingepasst wird. Dies erfordert eine Anpassung, zu der er möglicherweise nicht fähig ist und herausforderndes Verhalten hervorruft. Des Weiteren hat der Mensch bei der Ausarbeitung seiner eigenen (Lebens-) Ziele ein geringes bis gar kein Mitspracherecht, wodurch seine Lebensplanung fremdbestimmt wird und sich nicht an seinen Interessen, Vorstellungen und Wünschen orientiert. Diese Unterdrückung der Wünsche und Vorstellung sowie das Aufzwingen von fremden, nicht im Interesse des Menschen stehenden Zielen, kann herausforderndes Verhalten hervorrufen.

Grundsätzlich braucht es eine Wahrnehmung von speziellen Lebens- und Lernbedürfnissen eines Menschen und ein Eingehen auf diejenigen, um ihm Entwicklung zu ermöglichen (vgl. Bundschuh 2008: 194). Dies ist aufgrund der unflexiblen Rahmenbedingungen, die von der Organisation vorgegeben werden, nicht immer möglich. In diesem Zusammenhang wird die strukturelle Gewaltausübung sichtbar, welche den Menschen in seiner Entwicklung wesentlich einschränkt. Als weiterer Punkt wird deutlich, dass das Individuum bei der Ausarbeitung von Regeln, Vorgaben und Konzepten, die einen grossen Einfluss auf seine Lebensgestaltung haben, kaum mitbestimmen kann. Demzufolge kann das herausfordernde Verhalten auch als Kampf um Selbstbestimmung verstanden werden (vgl. Theunissen 2001: 146).

4.3 Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In diesem Kapitel wird der Fokus auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Dabei geht es um die Frage, welche Faktoren auf dieser Ebene mögliche Ursachen von herausforderndem Verhalten sein können. Dabei geht es konkret um die Arbeitsbedingungen, deren Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und um Aspekte im Bereich des Teams. Auf den ersten Blick scheint diese Ebene nicht direkt in Zusammenhang zu stehen

mit struktureller Gewalt und Ursachen von herausforderndem Verhalten. Beim genaueren Hinschauen zeigt sich aber, dass auch hier komplexe Mechanismen wirken, die diese Ebene in den vorher genannten Zusammenhang bringen. Dies wird nun nachfolgend konkret aufgezeigt.

4.3.1 Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen

Was einen wesentlichen Einfluss auf herausforderndes Verhalten hat, sind die Bedingungen unter welchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten. Ungünstige Arbeitsbedingungen können Gewalt im Alltag fördern oder entstehen lassen (vgl. Theunissen 2001: 149). Dabei werden die nachfolgenden Aspekte als zentral erachtet:

- Mangel an Mitsprache- und Entscheidungsrecht
- Schlechter Informationsfluss und mangelnde Transparenz
- Ungenügende zeitliche und personelle Ressourcen
- Mangel an Weiterbildung, Supervision und Fachberatung

Die bürokratischen und zentralistischen Strukturen von Organisationen, welche im vorangehenden Kapitel bereits thematisiert wurden, führen unter anderem dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Basis kaum Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten haben. Dadurch werden Verhaltensweisen provoziert, die auf Zurückhaltung, Vorsicht und geringe Risikobereitschaft hinauslaufen (vgl. ebd.: 149). Dies kann sich beispielsweise darin zeigen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht trauen in schwierigen Situationen ein Risiko einzugehen und neue Handlungsalternativen zugunsten des Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung auszuprobieren. Hierbei wird das Problem darin gesehen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr gewillt sind, sich für die Individuen und deren Bedürfnisse einzusetzen und Veränderungsprozesse zu initiieren.

Ein schlechter Informationsfluss und ein Mangel an Transparenz können dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kein Vertrauen gegenüber der Organisation haben und sich somit nicht trauen, über Gewalt und ihre Gefühle zu sprechen (vgl. Bothe-Michels 2003: 123). Weiter kann es sein, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Belastungssituationen nicht trauen um Unterstützung zu bitten, da dies als Zeichen von Inkompetenz gedeutet werden könnte (vgl. Theunissen 2001.: 150). So werden dann Gefühle des eigenen Ver-

sagens, Enttäuschung und Wut mit nach Hause genommen und belasten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich (vgl. Bradl 2003: 41f.).

Des Weiteren können ungenügende personelle sowie zeitliche Ressourcen bei immer größeren Wohngruppen zu Überlastungsmomenten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen (vgl. Theunissen 2001: 149f.). Das kann bedeuten, dass in Stresssituationen und bei emotionaler Überforderung Abwehrmechanismen und Bewältigungsstrategien entwickelt werden (vgl. ebd.: 150). Dies kann zu einer körperlichen und kommunikativen Distanz gegenüber den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, sowie zu verbaler Abweisung oder zu gewalttätigem Handeln führen (vgl. ebd.: 150). Es zeigen sich dabei auch gegenseitige Kränkungsprozesse und die Entwicklung einer Antipathie gegenüber den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung als Schutzmechanismus für die Mitarbeitenden, was als problematisch erachtet wird.

Ebenso können sich die Mitarbeitenden von den Anforderungen überfordert fühlen, weil sie nur ungenügende Kenntnisse und Qualifikationen haben (vgl. ebd.: 150). Dies kann in der alltäglichen Arbeit eine rasche, routinemässige Abfertigung der Individuen zur Folge haben, was insofern problematisch ist, weil dabei den individuellen Bedürfnissen der zu begleitenden Menschen, keine Rechnung mehr getragen wird (vgl. ebd.: 150). Ebenso kann ein Mangel an möglichen Fachberatungen und Supervisionen und der damit verbundene Mangel an Möglichkeiten, Konflikte und Problemlagen zu bearbeiten, dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überfordert und überbelastet sind (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. 1996: 39).

All diese ungünstigen Arbeitsbedingungen können bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Unzufriedenheit, mangelnder Motivation und damit auch zu einem gewissen Desinteresse an der Tätigkeit und einer Gleichgültigkeit gegenüber den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung führen (vgl. Theunissen 2001: 149). Es können sich menschenverachtende Arbeitseinstellungen entwickeln, die sich negativ auf die zu begleitenden Individuen auswirken (vgl. ebd.: 150). Es zeigt sich hierbei der Zusammenhang zwischen vorgegebenen organisationalen Arbeitsbedingungen, von welchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrer alltäglichen Arbeit betroffen sind und den Auswirkungen auf deren Umgang mit den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, der dadurch oftmals an Qualität einbüsst.

4.3.2 Teamebene

Die Teamebene, auf welcher sich starke Eigendynamiken entwickeln können, sieht sich ebenfalls mit ungünstigen Arbeitsbedingungen konfrontiert. Als zentrales Problem ist hierbei die hohe Personalfuktuation, die durch die ungünstigen Arbeitsbedingungen und die damit verbundenen Überforderungsmomente für die Mitarbeitenden, entsteht zu nennen. Dadurch ist es schwierig, ein stabiles, kollegiales Arbeitsklima zu schaffen und Stress, Unsicherheit sowie personelle Spannungen abzubauen (vgl. Theunissen 2001: 150). Ungeeignete und überfordernde Arbeitsbedingungen können Unstimmigkeiten und Konflikte im Team selber verstärken (vgl. Bradl 2003: 43). Dabei entsteht eine oftmals emotional aufgeladene, soziale Dynamik innerhalb eines Teams (vgl. ebd.: 53). Es können Frustration, Misstrauen und Konkurrenz auf die Teammitglieder übertragen werden und gegenseitige Kränkungsprozesse stattfinden (vgl. Theunissen 2001: 150). Zeigen einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter destruktive Einstellungen und Haltungen, so kann ein Team als Ganzes handlungsunfähig werden (vgl. Bradl 2003: 53). Diese Aspekte werden als erschwerend für die Kooperation innerhalb des Teams erachtet. Hinzu kommt, dass ein ständiger Personalwechsel und ein damit verbundener Wechsel des Handlungs- und Erziehungsstils den zu begleitenden Menschen keine Kontinuität und Verlässlichkeit in der Beziehung gewährleistet und sie irritieren sowie orientierungslos machen kann (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 37).

Es zeigt sich, dass überfordernde Arbeitsbedingungen negative Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeitenden haben, welche sich in der Dynamik eines Teams noch verstärken. Negative Einstellungen, Konflikte innerhalb des Teams und eine hohe Personalfuktuation erschweren eine qualitativ gute Begleitung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung. Zudem kann es dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selber gegenüber den zu begleitenden Menschen gewalttätig werden (vgl. Theunissen 2001: 150).

4.3.3 Fazit

In diesem Kapitel wird deutlich, dass die Arbeitsbedingungen innerhalb einer Organisation einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das gesamte Team haben. Eine gute Begleitung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeein-

trächtigung durch die Mitarbeitenden wird als zentral erachtet, da es hierbei um das Erkennen der Bedürfnisse der einzelnen Individuen und um die Lebensweltgestaltung geht.

Ungünstige Arbeitsbedingungen in Form von mangelnden zeitlichen und personellen Ressourcen führen zu Überbelastungsmomenten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies hat zur Folge, dass aufgrund dieser mangelnden Ressourcen nur ungenügend auf die Bedürfnisse der Individuen eingegangen werden und der Alltag nicht angemessen gestaltet werden kann. Da nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran gehindert, die Umwelt und den Alltag so zu gestalten, wie es die Bedürfnisse der Individuen erfordern würde. Dies kann eine Ursache von herausforderndem Verhalten sein. Dies kann sich beispielsweise darin zeigen, dass ein Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung während der Essenssituation überfordert ist und enge Begleitung braucht, um diese bewerkstelligen zu können. Aufgrund von ungenügenden personellen Ressourcen in einer Organisation ist es nun der Fall, dass eine enge Begleitung nicht gewährleistet werden kann, weil die Mitarbeiterin gleichzeitig einen zweiten Bewohner begleiten muss. Nun ist dieser eine Mensch mit der Essenssituation ohne enge Begleitung stark überfordert, verunsichert und orientierungslos und zeigt dann herausforderndes Verhalten.

Überbelastungsmomente durch ungünstige Arbeitsbedingungen können auf der persönlichen Ebene einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter negative Gefühle auslösen. Diese können sich in Form von Kränkungsprozessen auf die zu begleitenden Menschen übertragen. Zudem kann es dazu kommen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei starker Überforderung und Belastung selber Gewalt, in Form von psychischer, sexueller oder körperlicher Gewalt, gegen die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung ausüben. In diesem Zusammenhang kann herausforderndes Verhalten als Antwort auf die Gewaltausübung verstanden werden und es findet somit ein Prozess von Gewalt und Gegengewalt statt.

Negative Gefühle und Einstellungen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich auf der Teamebene verstärken, destruktiv wirken und starke Eigendynamiken entwickeln. Werden Unstimmigkeiten, Misstrauen und Konflikte im Team nicht ausreichend bearbeitet zum Beispiel in Form von Intervision oder Supervision, wirkt sich dies auch auf die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung aus und die Qualität der Begleitung nimmt ab. Weiter hat die hohe Personalfuktuation zur Folge, dass die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung keine tragfähigen und verlässlichen Beziehungen

aufbauen können, was sie unsicher und hilflos macht. Auch dies kann ein Faktor sein, der herausforderndes Verhalten begünstigt. Eine hohe Personalfuktuation erschwert zudem die Entwicklung und den Aufbau einer einheitlichen Haltung und Arbeitsstils innerhalb des Teams, was wiederum Unsicherheit, Konflikte und Orientierungslosigkeit verstärkt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass ungünstige Arbeitsbedingungen sich negativ auf den persönlichen Bereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch auf die Teamebene auswirken. Dies führt dazu, dass die Qualität der Begleitung von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung abnimmt. Als Antwort darauf können die Menschen mit herausforderndem Verhalten reagieren.

4.4 Leitungsebene

Im letzten Kapitel, in welchem nach Ursachen von herausforderndem Verhalten auf struktureller Ebene gefragt wird, geht es um die Leitungsebene. Diese Ebene steht in engem Zusammenhang mit der Organisationsstruktur, welche bereits genauer dargelegt wurde. Es werden nachfolgend weitere, spezifische Aspekte fokussiert, die die Leitungsebene betreffen. Dabei geht es um Haltung, Kommunikation und Strukturen. Ähnlich wie bei der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheint die Leitungsebene auf den ersten Blick nicht direkt als Ursache von herausforderndem Verhalten zu wirken. Doch bei genauerer Betrachtung zeigen sich auch hier Zusammenhänge.

4.4.1 Strukturen

Auf die vertikal-hierarchische Struktur einer Organisation, sowie auf die damit verbundene autoritative Führung, wurde im Kapitel der Organisationsstruktur bereits eingegangen. Hier soll nun die Leitungsebene in Zusammenhang mit dieser Struktur in den Fokus rücken. Die vertikal-hierarchische Struktur in Organisationen charakterisiert sich oftmals so, dass an der Spitze die Heimleitung steht, welche gegenüber allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weisungsbefugt ist (vgl. Theunissen 2001:146). Des Weiteren gibt es eine mittlere Leitungsebene, die sich aus Abteilungs- und Bereichsleitern zusammensetzt und auf der Ebene der Gruppe die Gruppenleiter (vgl. ebd.: 146f.). Die Organisationsstruktur in dieser Form mit einer Heimleitung kann eine Überhierarchisierung bedeuten, die eine entwicklungsbezogenen Arbeit mit den Individuen verunmöglicht (vgl. Jantzen 2003: 20). Dies ist dann der Fall,

wenn die Leitungsebene Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme und Entscheidungsmöglichkeiten nur ungenügend an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgibt. Theunissen (2001: 147) spricht hierbei von organisationaler Entmündigung der Mitarbeiterschaft durch die Leitungsebene. Dies ist deshalb problematisch, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche im Alltag direkt mit den Menschen arbeiten und deren Bedürfnisse kennen, kaum Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten haben.

Jantzen (2003: 45f.) unterscheidet des Weiteren zwei Arten von Verantwortung: Zum einen die bürokratische Verantwortung oder anders ausgedrückt die Verantwortung für das Funktionieren der Organisation und zum anderen die persönliche Verantwortung für die Menschen, die in der Organisation leben. Nun ist es oftmals der Fall, dass Personen auf der Leitungsebene nicht in persönliche Verantwortung eingebunden sind und hauptsächlich bürokratische Verantwortung übernehmen (vgl. ebd.: 46). Daraus resultiert, dass sich die Leitungsebene grösstenteils auf das Funktionieren der Organisation fokussiert und dort Verantwortung übernimmt, die spezifischen Bedürfnisse der Individuen rücken dabei in den Hintergrund, da sich die Leitungsebene dafür nicht verantwortlich fühlt. Dies erschwert oder verunmöglicht eine individuumszentrierte Arbeit.

Aufgrund der gegebenen Strukturen zeigt sich auf der Leitungsebene ein weiteres Problem. Gerade Personen auf der mittleren Leitungsebene, also Bereichsleiter, finden sich in der schwierigen Situation wieder, dass sie einerseits Anweisungen von oben nach unten weitergeben und ihre Umsetzung kontrollieren müssen, andererseits aber erwartet die Mitarbeiterschaft an der Basis von ihnen Solidarität und Verständnis für Probleme (vgl. Theunissen 2001: 146f.). Es kann auch sein, dass diese Ebene zur Bürokratisierung benutzt wird anstatt dass sie zur Unterstützung der Gruppen und zur Lösung von direkten Alltagsproblemen genutzt wird (vgl. Jantzen 2003: 46). Dieses Rollenproblem aufgrund der vorherrschenden Strukturen zeigt erneut, dass dadurch eine entwicklungsbezogene Arbeit mit den Menschen seitens der Leitungsebene teilweise verunmöglicht wird.

4.4.2 Haltung und Kommunikation

Auch der einseitige Informationsfluss, in Form von Anweisungen von oben nach unten und mangelnder Weitergabe der Erfahrungen von unten nach oben, wurde im Kapitel 4.2.1 bereits kurz umrissen. Dabei spielt die Leitungsebene eine wichtige Rolle. Die Mitarbeiterschaft wird von der Leitungsebene kaum in einen konstruktiv-kritischen Diskurs einbezogen, wo-

nach Informationen hauptsächlich von oben nach unten fließen (vgl. Theunissen 2001: 151). Dies ist problematisch, weil dabei die Bedürfnisse der Individuen auf der Leitungsebene kaum wahrgenommen werden können und somit eine entwicklungsbezogene Arbeit erschwert wird. In vielen Organisationen mangelt es an demokratischer Philosophie und an Partizipation (vgl. ebd.: 151). Es wird dabei deutlich, dass vor allem die Leitung ihre Interessen gegenüber denjenigen der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung priorisiert (vgl. ebd.: 151). Es zeigt sich, dass die Leitungsebene innerhalb einer Organisation eine wichtige Rolle spielt bei der Gestaltung der Kommunikation und den Informationswegen.

Des Weiteren hat aber auch die Haltung und Einstellung der Leitungsebene einen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung. Ist hierbei keine Transparenz vorhanden, so kann dies die Mitarbeiterschaft verunsichern, ihre Arbeit erschweren und dazu führen, dass sie kein Vertrauen in die Leitung aufbauen können. Unklare Äusserungen seitens der Leitung, sowie Verschwiegenheit und Tabuisierung haben gerade in schwierigen oder krisenhaften Situationen negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Arbeit mit den Individuen (vgl. Bothe-Michels 2003: 120f.). Eine unklare Haltung, unklare Strukturen und Abläufe machen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientierungslos und handlungsunfähig. Zeigt die Leitung kein Interesse an Problemen, Belastungen und konstruktiven Vorschlägen der Mitarbeiterschaft, verschlechtert dies die Qualität der Arbeit erheblich (vgl. ebd.: 121). Es ist demnach die Aufgabe der Leitung, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden und dass strukturelle Gewalt vermindert wird (vgl. ebd.: 121).

4.4.3 Fazit

In diesem Kapitel wurde aufgezeigt, dass der Leitung eine wesentliche Rolle zukommt, bei der Gestaltung von Kommunikationsprozessen und der Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb einer Organisation. Fehlender Informationsaustausch sowie nicht hinterfragte Anweisungen von der Leitung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen dazu, dass die Bedürfnisse der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung nicht ausreichend wahrgenommen werden können und sie sich vorgegebenen Strukturen seitens der Leitung anpassen müssen. Diese Anpassung kann das Individuum überfordern, dazu führen, dass seine Bedürfnisse unterdrückt werden und schlussendlich herausforderndes Verhalten hervorrufen. Das gleiche Problem, nämlich die unzureichende

Wahrnehmung der Bedürfnisse der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung auf der Leitungsebene, zeigt sich, wenn die Mitarbeiterschaft kein oder nur ein ungenügendes Mitspracherecht hat. Bestehende Strukturen können dadurch nicht verändert und auf die Bedürfnisse der Individuen angepasst werden. Ebenso werden Entscheidungen und Vorgaben nicht im Sinne der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung getroffen und festgelegt, sondern im Sinne der Leitung. Dies geschieht aufgrund der strukturellen Rahmenbedingungen, weil die Leitungsebene die meisten Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse besitzt, die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter im Gegensatz dazu fast gar keine. Ebenso ist es problematisch, dass die Leitung nicht genügend in die persönliche Verantwortung eingebunden ist und somit ihre Interessen oder diejenigen der Organisation über die Interessen der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung stellt. Dies ist ein weiterer Faktor, der es unmöglich macht, die Arbeit den Bedürfnissen der Individuen entsprechend zu gestalten, was wiederum als Ursache von herausforderndem Verhalten verstanden werden kann.

Unklare Einstellungen, fehlende Transparenz, stetig wechselnde Abläufe und Strukturen seitens der Leitung machen sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Individuen unsicher und orientierungslos. Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, die Kontinuität, Stabilität und Sicherheit brauchen, können damit überfordert sein und mit herausforderndem Verhalten antworten. Ebenso können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem in schwierigen oder krisenhaften Situationen, damit überfordert sein und nicht mehr angemessen handeln, was sich wiederum negativ auf das Individuum auswirkt.

Es wird ersichtlich, dass die Leitung wesentlich dazu beiträgt, ob und wie die Rahmenbedingungen gestaltet werden, damit strukturelle Gewalt vermindert wird. Dies wiederum bedeutet, dass sie dadurch ebenfalls indirekten, aber grossen Einfluss auf den einzelnen Menschen hat und somit zur Entstehung oder Verstärkung von herausforderndem Verhalten beitragen kann.

4.5 Folgerungen

Nach der detaillierten Analyse der strukturellen Rahmenbedingungen in Organisationen in den Bereichen der Wohnsituation, der Organisationsstruktur, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Leitungsebene wird deutlich, dass sich strukturelle Gewalt auf verschiedenen Ebenen manifestiert und immer eine Auswirkung auf das Individuum hat. Die versteckte Ge-

walt ist in die Strukturen eingewoben und wird erst bei genauerer Betrachtung sichtbar, was die Darlegungen in Kapitel vier aufgezeigt haben. Ebenfalls wurde ersichtlich, dass die Betrachtung dieser Form von Gewalt von grosser Wichtigkeit ist, da sie das den Menschen permanent umgibt und einen wesentlichen Einfluss auf seine Entwicklungsmöglichkeiten hat.

Hierzu möchte die Verfasserin noch einmal auf die Gewaltdefinition von Galtung (1975: 9) zurückgreifen, wonach jede mögliche Form der Einwirkung auf ein Individuum, welche es in seiner potentiellen Entwicklung und Verwirklichung einschränkt oder es daran hindert, Gewalt darstellt. Werden dazu die konkreten, strukturellen Rahmenbedingungen in Organisationen, welche in diesem Kapitel dargelegt wurden, betrachtet, so wird deutlich, dass sie in ganz verschiedenen Formen auf den Menschen einwirken und ihn in seiner Entwicklung und Verwirklichung einschränken. Daher stellen die strukturellen Rahmenbedingungen Gewalt dar.

Des Weiteren wurde im Kapitel vier erläutert, inwiefern diese strukturellen Rahmenbedingungen und die damit verbundene strukturelle Gewalt als Ursache von herausforderndem Verhalten verstanden werden. Zusammenfassend lässt sich hierzu sagen, dass herausforderndes Verhalten im Zusammenhang mit struktureller Gewalt als Gegengewalt verstanden werden kann. Herausforderndes Verhalten stellt immer eine Reaktion auf ungünstige Rahmenbedingungen darstellt. Das systemische Verständnis wird hierbei ersichtlich: Herausforderndes Verhalten ist nicht ein Problem des Individuums, sondern es widerspiegelt eine Störung im gesamten System. In den Grundsätzen ist die Ursache von herausforderndem Verhalten immer eine Nicht-Passung zwischen Individuum und Umwelt. Basierend auf dieser Annahme und dem systemischen Verständnis wird davon ausgegangen, dass durch die Veränderung und Anpassung der Umwelt herausforderndes Verhalten oder dessen Entstehung vermindert werden kann. Das Kapitel vier hat die Basis geschaffen, um zu verstehen, welche konkreten Bereiche der Umwelt, in welcher Form als Ursache von herausforderndem Verhalten wirken. Aufbauend auf diesem Verständnis, wird im Kapitel fünf die Veränderung der Umwelt, also der Rahmenbedingungen innerhalb einer Organisation fokussiert.

5 Strukturelle Massnahmen zur Verminderung von herausforderndem Verhalten

Das vorliegende Kapitel baut auf dem Verständnis über die strukturellen Ursachen von herausforderndem Verhalten auf. Es wird als wichtig erachtet, zu verstehen, welche konkreten Faktoren strukturelle Gewalt ausüben und somit als Ursache von herausforderndem Verhalten wirken. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass Rahmenbedingungen verändert und angepasst werden können. Es wird davon ausgegangen, dass eine Passung zwischen Individuum und Umwelt das Auftreten von herausforderndem Verhalten verhindert oder vermindert. Deshalb liegt der Fokus in diesem Kapitel auf der Veränderung der Umwelt. Es werden konkrete strukturelle Massnahmen herausgearbeitet, die dazu beitragen sollen, dass herausforderndes Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in Organisationen der Behindertenhilfe, vermindert wird.

5.1 Wohnsituation und ihre Strukturen

Als Erstes werden im vorliegenden Kapitel Massnahmen betreffend der Wohnsituation und ihrer Strukturen erarbeitet. Dies geschieht aufbauend auf den Erkenntnissen, welche im Kapitel vier gewonnen wurden. Analog dazu wird die gleiche thematische Unterteilung nach Lebensraumgestaltung, Standort einer Organisation sowie Gruppenzusammensetzung und Beziehungen vorgenommen. Es wird aufgezeigt, welche konkreten Massnahmen auf diesen Ebenen getroffen werden können, damit sich die strukturelle Gewalt und somit das herausfordernde Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung vermindert.

5.1.1 Lebensraumgestaltung

Aufgrund der Problematiken, welche zentralistisch organisierte Grosseinrichtungen mit sich bringen, ist eine wichtige Massnahme die Dezentralisierung. Dadurch wird es möglich, kleine, lebensweltlich gestaltete und sich mehrheitlich selbst organisierende Lebensgemeinschaften zu schaffen (vgl. Egli/Haltiner 1997: 18). Kleine, unabhängige Wohneinheiten wiederum ermöglichen eine individuelle und an den Bedürfnissen der einzelnen Menschen ausgerichtete Lebensraumgestaltung. In solchen Wohneinheiten besteht die Möglichkeit flexibel

und individuell auf die Lebensumstände der einzelnen Menschen einzugehen und ihren Alltag dementsprechend zu gestalten. Die Einschränkung von Freiräumen, welche aufgrund der umfassenden Zentralversorgung entsteht, kann aufgehoben werden (vgl. Kief 1995: 55). Dies bietet Möglichkeiten, die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung individuell und flexibel in die Alltagsgestaltung einzubeziehen und ihren Kompetenzen entsprechend zu begleiten. Das Erlernen von Lebensfertigkeiten in der täglichen Anwendung wird dadurch nicht nur ermöglicht, sondern erforderlich (vgl. Kräling 1995: 24).

Eine weitere Massnahme ist die Trennung der drei Bereiche Wohnen, Arbeit und Freizeit. Eine solche Trennung schafft Möglichkeiten, die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in soziale Zusammenhänge zu integrieren und der Isolation innerhalb der Organisation entgegen zu wirken (vgl. Denhöfer 2004: 348). Des Weiteren können Beziehungen ausserhalb der Organisation gepflegt werden, was eine *Monotonie von Beziehungen* verhindern kann (vgl. ebd.: 355).

Wird nun der Wohnraum konkret in den Blick genommen, so ergeben sich weitere Massnahmen, um herausforderndes Verhalten vermindern zu können. Organisationen sollen privaten und nicht öffentlichen Charakter haben (vgl. Thesing 1990: 144). Dazu gehört die Schaffung von Einzelzimmern, die Rückzug, Einzelbeschäftigung sowie Privatsphäre erlauben (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe geistig Behinderter e.V. 1996: 34). Weiter braucht es Entspannungs- und Ruhezonen mit entsprechenden Angeboten zum Beispiel in Form eines Wasserbettes (vgl. ebd.: 34). Ausreichend grosser Wohnraum und dessen Strukturierung schaffen Nischen und somit mehr Bewegungsraum und individuellere Wahlmöglichkeiten des Aufenthaltsortes (vgl. ebd.: 34). Dies kann zum Beispiel in Form eines Vorhanges als Raumteiler und optischer Begrenzer realisiert werden. Solche Formen der Strukturierung des Wohnraumes können ebenfalls dazu beitragen, Überschaubarkeit und Orientierung zu schaffen. Das gesamte Gelände einer Organisation soll so gestaltet werden, dass sich die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung orientieren können und sich zurechtfinden. Dies kann beispielsweise durch eine Kennzeichnung der einzelnen Wohngruppen in Form von unterschiedlichen Wandfarben umgesetzt werden (Jantzen 2003: 51). Um im Prozess des Wohnens aktiv mitbestimmen und Einfluss nehmen zu können, gehört es zudem dazu, dass die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung Möbel, Tapeten, sowie weiteres Inventur des Privatraumes, als auch der öffentlichen Räume selbst aussuchen und bei der Gestaltung mitwirken können (vgl. Thesing 1990: 152f.). Es zeigt sich, dass es bei der Lebensraumgestaltung unterschiedliche Massnahmen von der Ebene

der Struktur, in Form einer Dezentralisierung, bis hin zur konkreten Gestaltung des Wohnraumes braucht.

5.1.2 Standort von Organisationen

Um den Ausschluss von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung aus der Gesellschaft und die damit verknüpften Probleme zu vermindern, ist es zentral, Massnahmen betreffend des Standortes einer Organisation zu treffen. Es ist dazu eine Regionalisierung, die in Zusammenhang mit der Dezentralisierung steht, notwendig. Dies bedeutet, dass kleine, gemeindeintegrierte Wohneinheiten notwendig sind (vgl. Egli/Haltiner 1997: 18). Durch das Schaffen von kommunal integrierten Wohnmöglichkeiten anstelle von spezialisierten Grosseinrichtungen, entstehen für Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung funktionsfähige Lebensräume (vgl. Egli 1998: 133). Zudem kann das Individuum somit in seinem angestammten Lebensraum bleiben und es können Kontakte zum vertrauten sozialen, kulturellen und landschaftlichen Umfeld aufrechterhalten werden (vgl. Egli/Haltiner 1997: 17). Eine gesellschaftsnahe Lage ermöglicht den Individuen den Zugang zum öffentlichen Verkehr und zur öffentlichen Infrastruktur (vgl. Egli/Haltiner 1997: 24). Dies wird als wichtige Voraussetzung dafür gesehen, dass die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung an gesellschaftlichen Prozessen teilhaben können. Denn „die physische Integration beginnt mit der räumlichen Nähe, d.h. mit dem Wohnen unter den anderen Menschen und nicht als eine Existenz abseits davon.“ (Thesing 1990: 162) In gemeindenahen Wohnformen können Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung am öffentlichen Leben teilnehmen, vorhanden Ressourcen nutzen, beispielsweise Geschäfte und Freizeiteinrichtungen, und sie haben die Möglichkeit, andere Menschen kennenzulernen und mit ihnen in Interaktion zu treten (vgl. ebd.: 162). Dies sind grundlegende Voraussetzung für eine mögliche Integration und für Lernprozesse der Individuen (vgl. ebd.: 162f.).

5.1.3 Gruppenzusammensetzung und Beziehungen

In Bezug auf die Gruppenzusammensetzung stehen zwei Massnahmen im Zentrum um herausforderndes Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zu vermindern. Als Erstes ist die Gruppengrösse zu nennen. Sie sollte die Anzahl von sechs Personen nicht übersteigen, vier bis sechs werden als ideal erachtet (vgl. Thesing 1990:

121). Bei dieser Grösse können individuelle Bedürfnisse der einzelnen Menschen berücksichtigt werden. Kleine Gruppen sind zudem überschaubar, bieten eine ruhigere Atmosphäre und erlauben einfachere und klarere Beziehungen untereinander (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 34). Die Überschaubarkeit aufgrund der Gruppengrösse trägt dazu bei, dass ein Gefühl von Zugehörigkeit und sozialer Einheit erlebt werden kann (vgl. Thesing 1990: 114f.).

Als Zweites sollen anstelle von homogenen Gruppen heterogene Gruppen, nach Alter, Geschlecht und dem Grad der Beeinträchtigung gebildet werden. Dies trägt dazu bei, dass die Gruppe funktionsfähig ist, weil verschiedene Mitglieder unterschiedliche Rollen, Aufgaben und Verantwortungen wahrnehmen (vgl. Egli/Haltiner 1997: 26). Dadurch wird es auch möglich, dass Konfliktsituationen innerhalb der Gruppe selber gelöst werden können und es keiner Einwirkung von aussen bedarf. Weiter sollen bei der Gruppenszusammensetzung die Bedürfnisse der Individuen berücksichtigt werden und sie sollen ein Mitspracherecht haben. Damit soll verhindert werden, dass eine reine Zwangsgemeinschaft entsteht. Eine wichtige Rolle bei der Ausgestaltung der Beziehungen innerhalb einer Gruppe kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu. Sie sollen dazu beitragen, eine private Lebensgemeinschaft zu schaffen, im Sinne eines Zuhauses (vgl. Thesing 1990: 116). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Spannungen zwischen Privatheit und Zweckgemeinschaft lösen um eine Verstärkung der Gemeinschaft zu erreichen (vgl. ebd.: 116). Dies kann zum Beispiel durch das Ermöglichen von gemeinsamen Erlebnissen geschehen (vgl. ebd.: 117).

5.1.4 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten

Im Bereich der Wohnsituation und ihren Strukturen lassen sich für die Verfasserin zusammenfassend folgende Massnahmen festhalten, die herausforderndes Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung vermindern:

- Regionalisierung
- Dezentralisierung
- Durchdachte Raumaufteilung und –Gestaltung
- Kleine, heterogene Gruppen

Mit der Schaffung von regionalen, gemeindenahen Wohnformen geht eine Dezentralisierung von Grosseinrichtungen einher. Kleine, gesellschaftsnahe, selbstorganisierte Lebensräume,

ermöglichen die Einbindung in soziale und gesellschaftliche Prozesse, Individualität, Flexibilität, sowie selbstverantwortliches Wohnen. Dadurch wird einer möglichen Isolation und einem Ausschluss aus der Gesellschaft entgegengewirkt. Die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung haben somit bessere Möglichkeiten, soziale Beziehungen aufzubauen und in soziale Interaktionsprozesse eingebunden zu sein, was sich förderlich auf deren Entwicklung auswirkt. Es bieten sich dem Individuum unterschiedliche Lernfelder in denen es sich seinen Fähigkeiten entsprechend entwickeln kann. All dies kann herausforderndes Verhalten vermindern. Kleine, selbstorganisierte, dezentrale Wohnformen bieten zudem die Möglichkeit, individueller auf die Bedürfnisse der einzelnen Menschen einzugehen und die Wohnraumgestaltung sowie den Alltagsablauf dementsprechend anzupassen. Dies ist ebenfalls ein Faktor, der herausforderndes Verhalten vermindern kann.

Des Weiteren sind kleine, heterogene Gruppen überschaubar und funktionsfähig. Sogenannte „Stärkere“ können die „Schwächeren“ unterstützen und Individualität hat aufgrund der geringen Gruppengröße mehr Platz. Dies gibt den Menschen Sicherheit und begünstigt den Aufbau von tragfähigen Beziehungen untereinander, wodurch herausforderndes Verhalten vermindert werden kann.

Bei der gesamten Wohnsituation geht es auch um die Mitbestimmung des Individuums, sei dies in Bezug auf die Auswahl der Möbel oder in Bezug auf die Auswahl der Mitbewohner. All dies schafft eine Privatheit, ein Zuhause, weg vom formalisierten *Organisations-Sein* einer Organisation (vgl. Thesing 1990: 116).

Um herausforderndes Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zu vermindern, geht es demnach darum, bestehende Strukturen der Wohnsituation in Form von zentral organisierten, abgelegenen Grosseinrichtungen mit grossen, homogenen Gruppen aufzulösen. Mit gemeindenahen, selbstorganisierten Wohnformen und kleinen heterogenen Gruppen kann den Bedürfnissen von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung besser Rechnung getragen werden. Die Umwelt kann besser angepasst werden, indem Überschaubarkeit in Bezug auf die Raumgestaltung und die Gruppe geschaffen wird, dem unterschiedlichen Entwicklungsstand entsprechend Lernfelder im Alltag vorhanden sind und die Menschen in soziale Interaktionsprozesse einbezogen werden.

5.2 Organisationsstruktur

Auch dieses Kapitel fokussiert die Frage, wie die Umwelt verändert und angepasst werden kann, sodass herausforderndes Verhalten von Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung vermindert wird. Dabei stehen die Ebene der Organisation und die Massnahmen, welche dort getroffen werden können im Zentrum. Diese Massnahmen werden in den in Bezug auf die Organisationsstruktur, Konzepte, Leitbilder und Prozessgestaltung herausgearbeitet und basieren wiederum auf den Erkenntnissen aus dem Kapitel vier.

5.2.1 Strukturelle Eigenschaften von Organisationen

Vertikal-hierarchische Organisationsstrukturen mit autoritativer Führung bringen, wie im Kapitel vier beschrieben, einige problematische Aspekte mit sich. Daher sind eine Enthierarchisierung sowie eine dezentrale Umorganisation als wesentliche Massnahmen in diesem Bereich zu nennen (vgl. Jantzen 2003: 17). Dies bedeutet, dass dezentralen Einheiten, wie zum Beispiel einzelnen Wohngruppen mehr Eigenverantwortlichkeit sowie Entscheidungsmöglichkeiten übertragen werden (vgl. ebd.: 17). Durch diesen Abbau von Hierarchie und der Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen in dezentrale Grundeinheiten, ist es möglich, die Arbeit mehr an den individuellen Bedürfnissen der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung auszurichten. Erst mit einem Aufbau der Organisationsstrukturen von unten her, kann die Perspektive der Individuen zum Tragen kommen (vgl. ebd.: 17). Mit einer dezentralen Organisation kann beispielsweise der Tagesablauf gruppenspezifisch flexibler gestaltet werden, was mehr Individualität und Selbstbestimmung zulässt.

Weiter betrifft eine Massnahme den Bereich der Kommunikation. Die vertikale Kommunikation soll so organisiert werden, dass nicht nur Informationen in Form von Anweisungen von oben nach unten fliessen, sondern dass auch umfassende Erfahrungen von unten nach oben weitergegeben werden können (vgl. ebd.: 18). Dieser gegenseitige Informationsaustausch erlaubt es, dass konkrete Anliegen und Erfahrungen aus den Wohngruppen und somit auch die Bedürfnisse der Individuen an die Leitungsebenen übermittelt werden können. Dies macht es möglich, dass die Leitungsebene eine Vorstellung der Lebenswelt von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung bekommt und dies bei Entscheidungen berücksichtigen kann.

Als weitere Massnahme muss eine Entbürokratisierung stattfinden. Das heisst, dass die Abhängigkeit von administrativen und bürokratischen Abläufen verringert wird. Damit einher geht auch eine dezentrale Verwaltung, also eine mehrheitlich selbstorganisierte Verwaltung in den einzelnen Wohngruppen. Dies hat zur Folge, dass der Alltag flexibler und unabhängiger gestaltet und somit besser auf kritische Situationen und spezielle Bedürfnisse der Individuen eingegangen werden kann (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 33). Diese flexible und individuelle Anpassung der Umwelt auf das Individuum, die im Zuge einer Entbürokratisierung möglich wird, kann dazu beitragen, herausforderndes Verhalten zu vermindern. Dies bedeutet zum Beispiel auch, dass Regeln nicht starr und allgemein vorgegeben werden, sondern gruppenspezifisch in den einzelnen Einheiten erarbeitet werden. Dies ermöglicht eine Anpassung auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Menschen und ein entwicklungsbezogenes Arbeiten. Weiter erweitert ein Abbau von bürokratischen Regelungen den Handlungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was mehr Individualität zulässt und ein entwicklungsbezogenes Arbeiten fördert.

5.2.2 Konzepte und Leitbilder

Bei den Massnahmen auf der Ebene der Organisationsstruktur geht es im Kern darum, demokratische Strukturen zu schaffen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Diskurs über Regeln und Normen miteinbezogen werden und damit eine soziale Form der Zusammenarbeit stattfindet (vgl. Theunissen 2001: 151). Der vermehrte Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Zusammenarbeit sowie die Ausweitung ihrer Partizipationsmöglichkeiten kann die Gefahr reduzieren, dass die Trägerschaft oder die Leitung ihre Interessen gegenüber den Bedürfnissen und Lebensentwürfen der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung priorisieren (vgl. ebd.: 151). Der Aufbau einer demokratischen Philosophie bedeutet demnach, dass bei der Ausarbeitung des Leitbildes nicht nur die Leitungsebene beteiligt ist, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen, dass das Leitbild abgestimmt auf die Bedürfnisse der Individuen erarbeitet wird und es kann verhindert werden, dass sich Regeln aufgrund des Leitbildes im Alltag niederschlagen, zu denen die einzelnen Menschen keinerlei Bezug haben (vgl. Denhöfer 2004: 348). Das Leitbild soll demnach nicht allgemein sein, sondern konkrete, auf die Praxis bezogene Aspekte enthalten. Damit das Leitbild einen Nutzen für die Individuen hat, müssen widersprüchliche und realitätsfremde Aspekte beseitigt werden. Um dies zu erreichen, ist es von grosser Bedeutung, die Mitwirkung aller Beteiligten zu gewähr-

leisten. Weiter ist anzumerken, dass es keine pauschalen Konzepte gibt, die auf alle in der Organisation lebenden Menschen zutreffen (vgl. Jantzen 2003: 18). Deshalb ist es wichtig, dass die Erarbeitung spezifischer Konzepte auf der Ebene der Gruppe stattfindet (vgl. ebd.:19). Dadurch ist es möglich, Arbeitskonzepte auf die spezifischen Bedürfnisse der Individuen auszurichten, was mehr Individualität zulässt. So können beispielsweise unterschiedliche Formen der Begleitung, wie Einzel- oder stundenweise Begleitung, umgesetzt werden, was die Möglichkeit schafft, auch in krisenhafte Situationen flexibel auf die Bedürfnisse der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zu reagieren (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 70).

5.2.3 Prozessgestaltung

Der in Organisationen der Behindertenhilfe gebräuchliche Begriff *Förderplan* wird als ungeeignet erachtet, aufgrund der Bedeutung des Wortes „fördern“, was meint, jemanden in der Entfaltung oder beim Vorankommen zu unterstützen (vgl. Duden online o.J.). Das eigentlich Problematische an der Bedeutung des Begriffes ist, dass es immer zwei Beteiligte gibt, nämlich jemand, der ein Mehrwissen und Mittel zur Verfügung hat, in diesem Falle die Professionellen der Sozialen Arbeit, um beim Gegenüber, dem Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, einen als wünschenswert erachteter Zustand herzustellen. Dies zeigt, dass dieser Begriff Aspekte der Bevormundung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung enthält und ihre Selbstbestimmung ausser Acht lässt. Der Begriff *Prozessgestaltung* wird von der Verfasserin als passender erachtete, da er auf die Unterstützung von Bildungsprozessen fokussiert und auf Kooperation basiert (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 133). Demnach ist es bei der Prozessgestaltung zentral, dass Bildungsprozesse durch Aushandlung und Verständigung zwischen den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und durch Unterstützungsprozesse seitens der Professionellen ermöglicht werden (vgl. ebd.: 133). Konkret bedeutet dies, dass Ziele in Kooperation mit dem Individuum herausgearbeitet werden und sich diese an seiner individuellen Lebensplanung orientieren (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 68). Dadurch wird dem Menschen Selbstbestimmung in Bezug auf die persönlichen Wünsche, Vorstellungen und Interessen in seinem Leben ermöglicht. Er erhält dadurch die Möglichkeit, für sein eigenes Leben, sowie dessen Gestaltung, Verantwortung zu übernehmen Entscheidungen zu treffen und in der Umsetzung aktiv tätig zu sein. Zudem wird der Gefahr entgegengewirkt, dass dem Menschen fremde Ziele aufgezwungen werden. Orientieren sich

die Ziele an den Wünschen und Vorstellungen des Individuums, so begünstigen sie eine positive Entwicklung.

Weiter ist es wichtig, dass die Prozessgestaltung in Kooperation mit anderen beteiligten Fachkräften und dem Bezugssystem geschieht (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 137). Dies ermöglicht es, das gesamte System in die Gestaltung des Prozesses einzubeziehen. Arbeiten alle Beteiligten miteinander am gleichen Ziel, anstatt gegeneinander, so führt dies zu einem entwicklungsförderlichen Prozess. Zudem muss die Prozessgestaltung zeitlich flexibel sein, damit auf individuelle Veränderungen mit einer Zielanpassung oder Erneuerung reagiert werden kann. Gerade bei Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, deren Entwicklung sehr individuell verläuft und nicht linear der Abfolge von regulären Entwicklungsschritten entspricht, ist dies von grosser Bedeutung.

Zusammenfassend beziehen sich die wichtigsten Massnahmen im Bereich der Prozessgestaltung auf folgende Punkte:

- Orientierung an individuellen Lebensentwürfen
- Gemeinsame Zielausarbeitung
- Flexible zeitliche Gestaltung
- Einbezug des gesamten Systems.

Dadurch wird es möglich, dass die Prozessgestaltung sich an den Bedürfnissen des Individuums orientiert.

5.2.4 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten

Grundsätzlich fokussieren die Massnahmen auf der Ebene der Organisation darauf, das Individuum mit seinen spezifischen Bedürfnissen sowie seine selbstbestimmte Lebensgestaltung ins Zentrum zu rücken. Dadurch kann der individuellen Entwicklung eines Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung Rechnung getragen werden. Durch den Abbau von Hierarchien und damit verbunden, mehr Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kann dies ermöglicht werden. Das Wahrnehmen der individuellen Bedürfnisse und das Anpassen der Umwelt auf dieselben, ist ein wesentlicher Faktor, damit herausforderndes Verhalten vermindert werden kann. Dabei geht es auch um die Schaffung von dezentralen Strukturen, die es einzelnen Wohneinheiten erlauben, sich mehrheitlich selbst zu organisieren und Entscheidungen zu treffen. Dies bedeutet dass klei-

ne Wohneinheiten ihren Alltag und den Lebensraum autonom gestalten können. Zeitliche Abläufe während des Tages sowie die Organisation der Wohneinheit können flexibel auf die Individuen abgestimmt werden. Eine bessere Passung zwischen Individuum und Umwelt, die dadurch möglich wird, kann herausforderndes Verhalten vermindern.

Weiter ist ein gegenseitiger Informationsfluss sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben zu gewährleisten. Dies bedeutet, dass die Leitungsebene nicht nur Anweisungen gibt, sondern auch umfassende Kenntnisse von Problemlagen an der Basis hat und darauf reagieren kann.

Durch die Schaffung von demokratischen Strukturen ist es weiter möglich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einfluss nehmen können auf die Erarbeitung von Leitbildern und Konzepten und somit die Interessen der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung vertreten sind. Dadurch können Leitbilder und Konzepte geschaffen werden, die sich an der Lebenswelt der Menschen, die in der Organisation leben, orientieren und realistisch anwendbar und umsetzbar sind. Im Allgemeinen führt die Schaffung von demokratischen Strukturen dazu, dass alle Personen und dazu zählen auch die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, innerhalb einer Organisation ein Mitspracherecht haben und ihre Anliegen vertreten können. In Bezug auf die Prozessgestaltung lässt sich sagen, dass diese flexibel und in Kooperation mit dem Individuum gestaltet werden muss. All diese Punkte fördern die Selbstbestimmung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und machen es möglich, dass die Umwelt besser auf ihre Bedürfnisse angepasst werden kann.

Die Massnahmen umfassen wesentliche Änderungen in der Organisationsstruktur und sind von grosser Wichtigkeit, da diese Strukturen einen wesentlichen Einfluss auf den Alltag eines Individuums haben. Demnach kann mit ihrer Veränderung ebenfalls wesentlich Einfluss genommen werden auf die Verminderung von herausforderndem Verhalten.

5.3 Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wird aufgrund der Erkenntnisse aus dem Kapitel vier davon ausgegangen, dass Unzufriedenheit und Problemlagen auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Verschlechterung der Qualität der Begleitung von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zur Folge hat, so sind Massnahmen in diesem Bereich ebenfalls zentral.

Darum wird im vorliegenden Kapitel der Frage nachgegangen, welche Massnahmen im Bereich der Arbeitsbedingungen und jenem der Teamebene getroffen werden können, die sich positiv auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit auch positiv auf die Qualität der Begleitung auswirken. Denn eine angemessene und gute Begleitung kann herausforderndes Verhalten vermindern.

5.3.1 Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen

In Verbindung mit der Schaffung von demokratischen Strukturen, die im vorangegangenen Kapitel erläutert wurden, verändern sich auch die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erhalten dadurch mehr Mitspracherecht und werden in ihrer persönlichen Verantwortung eingebunden. Die Transparenz, welche durch Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen wird, baut Vertrauen in die Organisation und die Vorgesetzten auf. Dies kann es für Einzelne möglich machen, über Gefühle zu sprechen, sich in schwierigen Situationen mitzuteilen und sich Unterstützung zu holen ohne Sanktionen befürchten zu müssen (vgl. Bothe-Michels 2003: 123). Orientiert sich eine Organisation an den Prinzipien von Delegation und Partizipation, so wächst der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Arbeitszufriedenheit sowie die Motivation steigen (vgl. Egli/Haltiner 1997: 27). Offenheit, Initiative und Spontaneität, was für eine konstruktive Problemlösung notwendig ist, werden dadurch möglich (vgl. Theunissen 2001: 149).).

Weiter können durch dezentrale Strukturen Ressourcen besser verteilt werden. So können beispielsweise die personellen Ressourcen auf die Bedürfnisse der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung abgestimmt verteilt werden, wenn Arbeitspläne dezentral auf der Wohngruppe erstellt werden. Um Überbelastungsmomente der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, und ein an den Bedürfnissen der Individuen orientiertes Arbeiten umsetzen zu können, gilt es, die personellen sowie zeitlichen Ressourcen sicherzustellen (vgl. Theunissen 2001: 150). Verbesserte Arbeitsbedingungen tragen wesentlich dazu bei, Überbelastungsmomente bei einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verhindern. Stress sowie emotionale Überforderung können reduziert werden, was die Qualität der Begleitung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung erhöht (vgl. ebd.: 150).

Des Weiteren ist eine multiprofessionelle Kooperation anzustreben, da es dadurch möglich wird, Problemlagen unter verschiedenen Perspektiven zu betrachten und den Menschen in

seinem ganzheitlichen System wahrzunehmen (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 1996: 37). Zudem sind in schwierigen Situationen externe Fachberatungen von grosser Bedeutung. Um eine Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verhindern und eine angemessene Begleitung gewährleisten zu können, ist fachliche Kompetenz unverzichtbar (vgl. ebd.: 40). Sie sollen daher die Möglichkeit haben, spezifische Fort- und Weiterbildungen zu absolvieren (vgl. ebd.: 40). Des Weiteren muss regelmässige, externe Supervision in Form von Teamsupervision oder Einzelfallsupervision gewährleistet werden (vgl. ebd.: 39).

Im Allgemeinen müssen die Arbeitsbedingungen und Zustände qualitativ gut sein, damit die hohe Personalfuktuation verringert wird. Es wird deutlich, dass die Massnahmen im Bereich der Arbeitsbedingungen zahlreiche unterschiedliche Aspekte umfassen. Verändern sich die Arbeitsbedingungen positiv, so hat dies ebenfalls eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das gesamte Team, was nachfolgend dargelegt wird. .

5.3.2 Teamebene

Durch verbesserte Arbeitsbedingungen sowie erhöhte Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann eine hohe Personalfuktuation verringert werden. Dies trägt dazu bei, dass ein stabiles, kollegiales Arbeitsklima entstehen kann und es zudem für die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung möglich wird, kontinuierliche, stabile Beziehungen aufzubauen. Personelle Spannungen und Stress im Team können reduziert und die Zusammenarbeit untereinander gestärkt werden. Des Weiteren wird die Handlungsfähigkeit und Motivation eines Teams dadurch gesteigert, indem sich einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren konstruktiven und positiven Haltungen und Einstellungen einbringen (vgl. Bradl 2003: 53). Externe Supervision sowie Fach- und Teamberatungen in schwierigen Situationen können helfen, Teamprozesse zu begleiten, Konflikte und Unklarheiten im Team zu entschärfen und negative soziale Dynamiken zu verhindern (vgl. ebd.: 53). Eine Kultur der Offenheit und Transparenz innerhalb der Organisation wirkt sich ebenfalls positiv auf das Team aus. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es dadurch vermehrt möglich, miteinander über schwierige Situationen zu sprechen und sich dadurch Entlastung zu verschaffen (vgl. Bothe-Michels 2003: 124). Regelmässige Teambesprechungen fördern zudem Klarheit und Sicherheit im alltäglichen Handeln und ermöglichen eine Abstimmung auf ein gemeinsames Arbeitskonzept (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für

geistig Behinderte e.V. 1996: 36f.). Ein gut funktionierendes Team ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Qualität der Arbeit gesteigert werden kann.

5.3.3 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten

Dieses Kapitel hat gezeigt, dass verbesserte Arbeitsbedingungen die Grundvoraussetzung dafür sind, dass die Qualität der Begleitung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung gesteigert werden kann. Die Sicherstellung von ausreichenden personellen und zeitlichen Ressourcen erlaubt ein individuelles Eingehen auf die Bedürfnisse der Menschen, was herausforderndes Verhalten vermindern kann.

Hat das Personal durch eine dezentrale Umorganisation die Möglichkeit zur Mitwirkung und Mitbestimmung innerhalb der Organisation, so wirkt sich dies unmittelbar und im positiven Sinne auf die Selbstbestimmung der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung aus (vgl. Egli/Haltiner 1997: 27). „Dort, wo Eigeninitiative und Autonomie des *Personals* gefördert wird, muss sich auch die Selbstbestimmung der behinderten Menschen ins Recht setzen können.“ (ebd.: 27). Mehr Selbstbestimmung kann dazu beitragen, herausforderndes Verhalten zu vermindern.

Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung ermöglichen es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf den individuellen Entwicklungsstand und auf die Beeinträchtigung eines Individuums einzugehen und kompetent zu handeln. Ebenso trägt eine multiprofessionelle Kooperation dazu bei, dass Handlungsansätze besser auf das Individuum abgestimmt und Problemsichten erweitert werden können. Dies kann eine weitere Massnahme sein, herausforderndes Verhalten zu reduzieren.

Ein beständiges, funktionsfähiges Team, erlaubt einen kontinuierlichen, untereinander abgestimmten Arbeitsstil und es wird für die Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung möglich, tragfähige Beziehungen aufzubauen, was ihnen Sicherheit bietet. Dadurch kann herausforderndes Verhalten vermindert werden. Weiter bieten eine offene Kommunikationskultur, Vertrauen innerhalb der Organisation und regelmässige externe Supervision, die Möglichkeit, Konflikte zu lösen, Spannungen abzubauen und über Gefühle zu sprechen. Dies schafft Klärung und trägt dazu bei, dass jeder Einzelne fähig ist, angemessen Beziehungen mit den zu begleitenden Menschen einzugehen und Kränkungsprozesse sowie

gewaltfördernde Momente wahrzunehmen und angemessen zu bearbeiten. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Individuen aus und kann herausforderndes Verhalten vermindern.

Es wird hierbei der Zusammenhang deutlich, zwischen Massnahmen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, deren Auswirkungen auf die persönliche, sowie auf die Teamebene und damit verbunden die positiven Auswirkungen auf das Individuum und das herausfordernde Verhalten.

5.4 Leitungsebene

Die vierte Ebene bezüglich Massnahmen um herausforderndes Verhalten zu vermindern, ist die Leitungsebene. In diesem Kapitel werden daher Massnahmen in Bezug auf die Strukturen, sowie die Haltung und Kommunikation in den Blick genommen. Die Massnahmen stehen in engem Zusammenhang mit Aspekten aus den vorangegangenen Kapiteln 5.2 und 5.3. Da aufgrund der Erkenntnisse aus Kapitel vier davon ausgegangen werden kann, dass es auch auf der Leitungsebene Ursachen für herausforderndes Verhalten gibt, steht nun die Frage im Zentrum, welche konkrete Massnahmen getroffen werden können, damit dieses Verhalten vermindert werden kann.

5.4.1 Strukturen

Bei den Massnahmen im Bereich der Strukturen steht eine Enthierarchisierung im Zentrum. Dies bedeutet, dass die Leitungsebene Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten in die einzelnen Wohngruppen verlagern muss (vgl. Jantzen 2003: 18). Damit einher geht eine Delegation verschiedener Aufgaben an untergeordnete Ebenen. Dadurch wird ein entwicklungsbezogenes Arbeiten mit den Individuen möglich. Der Abbau von Hierarchien bedeutet ebenfalls, dass die Strukturen, die über die Bereichsleiter von oben nach unten und von unten nach oben laufen, reduziert und Strukturen auf der horizontalen Ebene, also neben den Bereichsleitern, erweitert werden (vgl. ebd.: 46). Dies kann die Schaffung neuer Stellen, beispielsweise einem Kriseninterventionsdienst, bedeuten. Dabei wird eine Delegation von Aufgaben an bestimmte Stellen ermöglicht und der Austausch erfolgt nicht nur vertikal sondern auch horizontal von den Bereichsleitern zu anderen Stellen.

Des Weiteren liegt es in der Verantwortung der Leitungsebene, eine Organisationskultur zu schaffen, in der Demokratie und Partizipation von Bedeutung sind und in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten haben. Dadurch zeigt die Leitungsebene, dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nimmt und an konstruktiven Lösungsvorschlägen interessiert ist (vgl. Bothe-Michels 2003: 121).

Weiter müssen die Personen auf der Leitungsebene in ihrer persönlichen Verantwortung eingebunden werden (vgl. Jantzen 2003: 46). Dies hat zur Folge, dass sich die Leitungsebene mehr an den Interessen der einzelnen Individuen orientiert und weniger an denjenigen der Organisation oder an den eigenen. Personen auf der mittleren Leitungsebene, wie beispielsweise die Bereichsleiter, befinden sich, wie im Kapitel 4.4.1 bereits erläutert wurde, in einer schwierigen Rolle. Hier ist die Massnahme zu treffen, dass sie mehr in den Unterstützungsprozess der Wohngruppen eingebunden und weniger zur Bürokratisierung genutzt werden (vgl. ebd.: 46).

5.4.2 Haltung und Kommunikation

Eine wichtige Massnahme in Bezug auf die Kommunikation ist die, dass die Leitungsebene den Kommunikationsfluss sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben zu gewährleisten hat und Gefässe dazu schaffen muss. Das Weitergeben von Informationen und Erkenntnissen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach oben, stellt sicher, dass auch die Leitungsebene Kenntnisse von Problemen und Erfolgen an der Basis hat. Ebenso fördert es das Vertrauen und vereinfacht die Arbeit, wenn die Leitungsebene Informationen umfassend und zuverlässig nach unten weitergibt. Dadurch ist der Informationsfluss offen und transparent. Zudem kann die Leitungsebene Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Basis erkennen und Ressourcen dementsprechend anpassen. Dies bedeutet des Weiteren auch, dass den Bedürfnissen der Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung besser gerecht werden kann. Zudem kann die Leitung so ein Interesse an Problemlagen und Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen (vgl. Bothe-Michels 2003: 121). Das schafft eine Atmosphäre, in welcher Probleme eher angesprochen werden und gegenseitiges Verständnis aufgebaut werden kann.

Eine weitere Aufgabe der Leitung ist es, Tabuthemen, wie Sexualität oder Gewalt zu enttabuisieren (vgl. ebd.: 124). Dies trägt dazu bei, dass Gefühle und Ängste offener kommuniziert werden können. Eine offene und transparente Kommunikation führt dazu, dass die Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter persönliche Belastungen sowie Konflikte innerhalb der Organisation eher klären können. Weiter soll die Leitungsebene eine klare Haltung, gerade in Bezug auf schwierige Themen, wie zum Beispiel Gewalt oder herausforderndes Verhalten, haben und diese klar kommunizieren (vgl. ebd.: 120). Dies gibt allen Beteiligten Sicherheit und Orientierung im Handeln.

5.4.3 Auswirkungen auf herausforderndes Verhalten

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Massnahmen auf der Leitungsebene vor allem eine Umstrukturierung der Hierarchie sowie die Gestaltung der Kommunikationskultur betreffen. Durch den Abbau von Hierarchien erhalten die untergeordneten Ebenen mehr Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten. Hierzu sollen vertikale Strukturen abgebaut und horizontale Strukturen erweitert werden. Dies trägt wesentlich dazu bei, dass die Bedürfnisse der einzelnen Menschen spezifischer wahrgenommen und auf diese reagiert werden kann, was herausforderndes Verhalten vermindert. Der gleiche Effekt tritt auf, wenn den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten gewährleistet werden. Kann die Leitungsebene die Bedürfnisse der Beteiligten besser wahrnehmen, so kann sie auch die Ressourcen besser verteilen und gegebenenfalls erweitern. Eine Erweiterung und optimale Verteilung der Ressourcen kann herausforderndes Verhalten vermindern.

Ein offener und transparenter Kommunikationsfluss schafft Klarheit und Vertrauen. Es wird dadurch möglich, einfacher über Konflikte, Gefühle und Belastung zu sprechen. Dies ist hilfreich, um sich in schwierigen Situationen Unterstützung holen und solche Situationen verarbeiten zu können. Dies hat positive Auswirkungen auf die Qualität der Begleitung und somit auf das Individuum. Eine klare Haltung der Leitungsebene gibt sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Sicherheit und Orientierung und erlaubt Kontinuität im professionellen Handeln. Dies verhindert bei den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung Irritation und Unsicherheit und kann damit herausforderndes Verhalten vermindern.

Es wird ersichtlich, dass der Leitungsebene eine wichtige Funktion bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen zukommt, dass aber auch eine Umstrukturierung der hierarchischen Strukturen notwendig ist.

6 Schlussfolgerungen

6.1 Diskussion der Erkenntnisse

Für die Verfasserin hat sich in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass der Begriff *Gewalt* sehr komplex ist und es wenig Sinn macht, ihn enggefasst wahrzunehmen, wonach Gewalt eine bloße physische Beschädigung oder ein Angriff auf Leib und Leben darstellt (vgl. Galtung 1975: 9). Denn gerade innerhalb des Systems einer Organisation manifestiert sich Gewalt auf verschiedenen Ebenen, wirkt indirekt und ist teilweise versteckt. So haben beispielsweise mangelnde personelle sowie zeitliche Ressourcen als strukturelle Rahmenbedingungen auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den ersten Blick nicht direkt etwas mit dem Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und seinem herausfordernden Verhalten zu tun. Auf den zweiten Blick aber zeigt sich, dass diese strukturellen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf den Menschen haben und ihn in seiner Entwicklung einschränken und herausforderndes Verhalten verstärken können. Für die Verfasserin erscheint es daher wichtig, strukturelle Rahmenbedingungen innerhalb von Organisationen genau zu analysieren, wenn nach Gewaltausübung gefragt wird. Denn bei Gewalt, die über Strukturen ausgeübt wird, ist es zentral, diese zuerst einmal zu erkennen und ihre Wirkungsmechanismen zu verstehen. Die Auseinandersetzung mit dem Begriff *Gewalt*, seinen Dimensionen und seiner Definition, ist ein wesentlicher Bestandteil um den Menschen und das herausfordernde Verhalten verstehen zu können. Es zeigt sich, dass bei der Thematik von Gewalt in Organisation ein komplexeres Verständnis des Begriffes, wonach Gewalt jede mögliche Form der Einwirkung auf ein Individuum darstellt, welche es in seiner potentiellen Entwicklung und Verwirklichung einschränkt oder es daran hindert und welche einen momentanen Zustand hervorgerufen hat, der vermeidbar gewesen wäre, erfordert (vgl. ebd.: 9).

Weiter steht nebst dem Aspekt der Gewalt das System der Organisation im Zentrum. Auch hier bedarf es einer genaueren Betrachtung, um Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen innerhalb dieses Systems zu verstehen. In der vorliegenden Arbeit wurde eine Gliederung der Ebenen Wohnsituation, Organisationsstruktur, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Leitung vorgenommen. Diese Gliederung ist ein Versuch, das System einer Organisation zu strukturieren und greifbar zu machen. Es wurde allerdings deutlich, dass Momente struktureller Gewalt nicht eindeutig einer Ebene zugeordnet werden können und untereinander im Zusammenhang stehen. So ist beispielsweise ein Mangel an Mitspracherecht ein Moment struktureller Gewalt auf der Ebene der Organisationsstruktur in Bezug auf die hierarchisch-

vertikalen Strukturen, es ist weiter aber auch strukturelle Gewalt auf der Leitungsebene, weil diese für die Schaffung transparenter und vertrauensvoller Kommunikationswege verantwortlich ist. Gerade durch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ebenen, entwickeln sich die Eigendynamiken eines Systems. Dies bedeutet, dass strukturelle Gewalt auf einer Ebene immer eine Auswirkung auf die anderen Ebenen und somit einen Einfluss auf das gesamte System hat. Wird nun als weitere Komponente das Individuum hinzugenommen, so wird deutlich, dass es innerhalb der Organisation niemals losgelöst von diesem System betrachtet werden kann. Denn lebt ein Mensch mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in einer Organisation, so ist er ständig von den Strukturen des Systems umgeben und in ihnen eingebunden. Für die Verfasserin macht diese Tatsache ein systemisches Verständnis erforderlich. Demnach muss auch das Verhalten eines Individuums in Zusammenhang mit dem System, in welchem es lebt, betrachtet werden. In Bezug auf herausforderndes Verhalten lässt sich daher sagen, dass dies niemals als Problem des Individuums, sondern als Störung des gesamten Systems zu verstehen ist (vgl. Theunissen 2011: 61). Dies machte es für die Verfasserin notwendig, die Organisation und ihre strukturellen Rahmenbedingungen in den Fokus zu nehmen. Es zeigt sich hierbei, dass dem systemischen Verständnis zu Folge das System der Organisation ebenfalls in seinem weiteren und übergeordneten, systemischen Kontext betrachtet werden muss. Systeme wie Politik und Gesellschaft müssen in die Betrachtung miteinbezogen werden, da sie die Veränderungsmöglichkeiten innerhalb von Organisationen wesentlich beeinflussen. Dies wiederum wirkt sich auf den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und seine Entwicklungs- und Teilhabemöglichkeiten aus. Ebenso wie es schwierig ist, einzelne Ebenen innerhalb der Organisation abzugrenzen, ist es schwierig, die Organisation losgelöst von anderen Systemen zu betrachten.

Um die Leitfrage nach strukturellen Massnahmen zur Verminderung von herausforderndem Verhalten beantworten zu können, war eine ausführliche Darlegung der strukturellen Ursachen von herausforderndem Verhalten für die Verfasserin von grosser Wichtigkeit. Denn das oben genannte, komplexe Zusammenspiel zwischen Gewalt, Organisation und Individuum muss erst verstanden werden, um darauf aufbauend Massnahmen erarbeiten zu können. Zu erkennen, durch welche strukturellen Rahmenbedingungen in welchen Momenten auf den Menschen Gewalt ausgeübt wird, ist Voraussetzung dafür, Veränderungen initiieren zu können. Da alle Ebenen in das System eingebunden sind, haben Massnahmen auf einer Ebene immer Auswirkungen auf die anderen und somit auf das ganze System. Mit der Ausarbeitung der Massnahmen wurde deutlich, dass durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen eine bessere Passung zwischen Individuum und Umwelt erreicht werden kann. Demzufolge

kann davon ausgegangen werden, dass eine gute Passung zwischen Individuum und Umwelt herausforderndes Verhalten wesentlich vermindern kann. Um diese Passung zu erreichen, braucht es nebst Veränderungen der strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation auch Veränderungen in anderen Systemen, wie zum Beispiel im politischen oder gesellschaftlichen System. Hierbei wird die bereits genannte Schwierigkeit deutlich, das Individuum nur innerhalb eines Systems wahrzunehmen und die restlichen auszublenden. Denn die Realisierbarkeit von Massnahmen auf organisationaler Ebene setzt oftmals Veränderungen auf anderen Ebenen voraus. Für die Verfasserin stellt sich bei der Umsetzung der Massnahmen die grundsätzliche Frage nach der Machbarkeit. Da viele Massnahmen, gerade im Bereich der Wohnsituation und der Organisationsstruktur, grundlegende Veränderungen im System der Behindertenhilfe der Schweiz erfordern, kann nicht die sofortige Umsetzung primäres Ziel sein, sondern das Erkennen und Hinterfragen von ungünstigen und gewaltfördernden strukturellen Rahmenbedingungen.

Weiter erweist es sich als schwierig, das Individuum und seine eigenen Anteile ausser Acht zu lassen und nur die strukturellen Rahmenbedingungen zu fokussieren. Daher wurden die Besonderheiten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung von der Verfasserin kurz dargelegt, da es ohne Kenntnisse der Besonderheiten kaum möglich ist, die Umwelt angemessen anzupassen. Es wird ersichtlich, dass ein vertieftes Verständnis der Hintergründe in Bezug auf das Individuum, die organisationalen Zusammenhänge und strukturelle Gewalt als Ursache von herausforderndem Verhalten wesentlich ist, um strukturelle Massnahmen zur Verminderung von herausforderndem Verhalten erarbeiten zu können, weshalb sich ein Grossteil dieser Arbeit mit erstgenanntem Aspekt befasste.

6.2 Beantwortung der Fragestellung

Um die Beantwortung der Fragestellung aufzuzeigen, möchte die Verfasserin, die zu Beginn dieser Arbeit dargelegte Leitfrage, wiederholen.

- Welche strukturellen Massnahmen können innerhalb einer Organisation getroffen werden, damit herausforderndes Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung vermindert werden kann?

Um die Leitfrage beantworten zu können, hat sich ein Grossteil dieser Arbeit mit dem Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen struktureller Gewalt, Individuum und Organisation be-

fasst. Denn diese Zusammenhänge und strukturelle Rahmenbedingungen als Ursache von herausforderndem Verhalten zu verstehen, erachtet die Verfasserin als Voraussetzung dafür, konkrete Massnahmen erarbeiten zu können. Das Kapitel fünf der vorliegenden Arbeit ist somit, hergeleitet aus den vorangegangenen Kapiteln, als Beantwortung der Leitfrage zu verstehen. Demnach braucht es auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Organisation strukturelle Massnahmen um das herausfordernde Verhalten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zu vermindern:

- Ebene der Wohnsituation und ihren Strukturen: dezentrale und selbstorganisierte Wohneinheiten, regionaler und gesellschaftsnaher Standort von Organisationen, gut strukturierte Raumaufteilung mit genügend Privatsphäre, kleine, heterogene Gruppen
- Ebene der Organisationsstruktur: Abbau von vertikal-hierarchischen und die Schaffung demokratischer Strukturen, Verlagerung von Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten an die Basis, lebensweltlich orientierte, in Kooperation erarbeitete Konzepte und Leitbilder, kooperative, flexible und lebensweltlich orientierte Prozessgestaltung
- Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: ausreichende personelle sowie zeitliche Ressourcen, ausreichende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie externe Supervision und Fachberatung, mehr Mitsprache- und Entscheidungsrecht
- Leitungsebene: Enthierarchisierung, umfassender und offener Kommunikationsfluss, transparente und einheitliche Haltung

Die Massnahmen auf den verschiedenen Ebenen stehen untereinander in Zusammenhang und sind teilweise miteinander verbunden. Als Beantwortung der Fragestellung dient diese kurze Zusammenfassung der Massnahmen, welche im Kapitel fünf erarbeitet wurden.

6.3 Bedeutung und Auswirkung auf die Soziale Arbeit

Die Verfasserin erachtet die Soziale Arbeit als wichtige Akteurin bei der Initiierung und Umsetzung oben genannter Massnahmen. Dabei geht es zuerst einmal darum, bestehende Zusammenhänge in Strukturen von Organisationen zu verstehen und zu hinterfragen. Hierbei kommt den Professionellen der Sozialen Arbeit eine wichtige Aufgabe zu, denn sie sind in

der Behindertenhilfe hauptsächlich in Organisationen tätig und arbeiten direkt mit den Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung zusammen. Daher haben sie die Möglichkeit zu erkennen, welche strukturellen Rahmenbedingungen sich nicht förderlich auf das Individuum auswirken und einer Veränderung bedürfen. Das Erkennen und Verstehen ungünstiger struktureller Rahmenbedingungen wird als Voraussetzung dafür erachtet, überhaupt Massnahmen initiieren und umsetzen zu können. Dabei braucht es von den Professionellen einen kritischen Blick um bestehende Strukturen zu hinterfragen und der Gefahr entgegenzuwirken, Bestehendes unhinterfragt hinzunehmen.

Es wird ersichtlich, dass der Anspruch an die Soziale Arbeit, all diese Massnahmen umzusetzen, schwierig ist. Daher wird die Aufgabe der Sozialen Arbeit vielmehr darin verstanden, sich in bestehende Systeme einzumischen und damit Veränderungsprozesse anzustossen sowie Massnahmen im Kleinen umzusetzen. Da Professionelle der Sozialen Arbeit in der Gestaltung der Lebenswelten von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung tätig sind, kommt ihnen die Verantwortung zu, Momente von Autonomie und Selbstbestimmung und die dazu erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Desweiterem ist es für die Professionellen der Sozialen Arbeit in der spezifischen Arbeit mit Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung wichtig, den Fokus nicht nur auf das Individuum zu legen, sondern dem systemischen Verständnis nach, auch die Umwelt miteinzubeziehen. Dies setzt voraus, dass die Professionellen das Individuum immer in seinem ganzheitlichen Lebenskontext wahrnehmen und verstehen. Wie in der vorliegenden Arbeit ersichtlich wurde, muss demnach im Umgang mit herausforderndem Verhalten immer die Umwelt mitverändert werden. Diese Veränderungen zu bewirken, liegt ebenfalls im Verantwortungsbereich der Sozialen Arbeit. In der spezifischen Arbeit mit Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, die herausforderndes Verhalten zeigen, ist es nötig, dass einer doppelten Stigmatisierung entgegengewirkt wird. Weiter ist es ein übergeordnetes Ziel der Sozialen Arbeit, zur Inklusion von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung beizutragen und ihnen die Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen. Gerade durch Veränderungen von Freizeit-, Arbeits- und Wohnraumgestaltung kann eine Einbindung in gesellschaftliche Prozesse und somit ein Schritt zur Inklusion erreicht werden.

6.4 Ausblick

Wie bereits im Schlussteil dieser Arbeit angedeutet wurde, zeigt sich das Problem, dass Massnahmen und Veränderungen auf der organisationalen Ebene kaum losgelöst von Veränderungsprozessen auf anderen Ebenen stattfinden können. Für die Verfasserin bedeutet diese, dass das gesamte System der Behindertenhilfe in der Schweiz verändert werden muss. Gerade für die Schaffung von individuellen und flexiblen Wohnmöglichkeiten braucht es Veränderungen auf gesetzlicher, politischer sowie gesellschaftlicher Ebene.

Die wichtigen Veränderungen, welche im Zuge der Enthospitalisierung stattgefunden haben, sind aus der Sicht der Verfasserin noch nicht ausreichend. Die häufig vorherrschende Einstellung der Gesellschaft, Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung vom Rest der Gesellschaft zu separieren, widerspiegelt sich auch heute noch in Form von grossen Komplexeinrichtungen abseits von jeglicher Infrastruktur und dem gesellschaftlichen Leben. Wird die aktuelle Wohnsituation von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung in der Schweiz unter dem Aspekt des Normalisierungsprinzips betrachtet, so bedarf es zahlreicher, weiterer Veränderungen. Normalisierte Wohnformen für Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung, die sich nicht von denjenigen für Menschen ohne Beeinträchtigung unterscheiden, bedeuten eine Trennung der Bereiche Arbeit, Wohnen und Freizeit, autonome und selbstorganisierte Wohngemeinschaften mit drei bis vier Personen, sowie einen gesellschaftsnahen Standort mit Zugangsmöglichkeiten zur Infrastruktur und dem gesellschaftlichen Leben. Hinzu kommt, dass Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung die Möglichkeit haben müssen, ihre Wohnform selber wählen zu können. Dies erfordert daher ein Angebot an flexiblen und individuell gestaltbaren Wohnformen. Die Verfasserin sieht hierbei für die Schweiz, gerade im Vergleich zu anderen Ländern, wie beispielsweise Schweden, grossen Entwicklungsbedarf.

Um dies umsetzen zu können, ist auf gesetzlicher und politischer Ebene zum Beispiel die Änderung von der Objektfinanzierung hin zur Subjektfinanzierung ein zentraler Aspekt. Durch diese Änderung findet die Finanzierung der Wohnplätze von Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung nicht mehr, wie dies momentan der Fall ist, direkt an die Organisationen statt. Dies bedeutet, dass dadurch der Mensch selber die finanziellen Mittel erhält, um sich Unterstützung und Wohnangebote zu finanzieren, die er abgestimmt auf seine individuellen Bedürfnisse, braucht. Aus der vorliegenden Arbeit geht hervor, dass Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung keine Möglichkeiten der Selbstbestimmung in Bezug auf die Wohnform haben und es zeigt sich in grossen Organisationen der

Behindertenhilfe die grundlegende Problematik, dass diese zu wenig flexibel sind und nur ungenügend auf die individuellen Bedürfnisse der Menschen eingehen können. Die Subjektfinanzierung setzt genau an diesem Punkt an. Sie ermöglicht es den Menschen, Wahlmöglichkeiten in Bezug auf ihre Wohnform zu haben, diesbezüglich eigene Entscheidungen zu treffen und gibt ihnen damit einen wesentlichen Teil von Selbstbestimmung und Autonomie zurück. Weiter ist durch die Subjektfinanzierung eine Finanzierung von Wohnformen möglich, deren Angebote und Unterstützungsleistungen auf die individuellen Bedürfnisse der Menschen abgestimmt sind.

Damit eine Subjektfinanzierung möglich ist, bedarf es der Schaffung anderer und neuer Wohnformen. Auf der organisationalen Ebene bedeutet dies, dass die Organisationen ihr Wohnangebot in Form von grossen Komplexeinrichtungen überdenken müssen. Die Organisationen sollen ihr Angebot in Form von Dienstleistungen flexibel gestalten. Grosse Komplexeinrichtungen beispielsweise sollen zugunsten von dezentralen, autonomen Wohngemeinschaften aufgelöst werden. Die Organisationen müssen ihre klassischen Heimstrukturen auflösen, damit neue Formen des Wohnens und Begleitens geschaffen werden und somit die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Massnahmen umgesetzt werden können. Da Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung und herausforderndem Verhalten zunehmend ein immer grösseres Problem für die Organisationen und die Professionellen der Sozialen Arbeit darstellen, ist es auch in Bezug darauf sinnvoll, über die Schaffung neuer Wohnformen nachzudenken.

Grundsätzliche Veränderungen im System der Behindertenhilfe verlangen aber auch ein grundsätzliches Umdenken auf der gesellschaftlichen Ebene und damit verbunden eine Änderung der Einstellung gegenüber Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung. Sollen den Menschen selbstbestimmte und autonome Wohnformen ermöglicht werden, so müssen sie als eigenständige Individuen wahrgenommen werden, die Experten ihres eigenen Lebens sind. Damit verändert sich auch die Rolle der Professionellen der Sozialen Arbeit. Sie sind nicht mehr länger Helfer, die wissen, was gut ist für das Gegenüber, sondern sie sind Begleiter in der Gestaltung der individuellen Lebenssituation. Diese veränderte Sichtweise auf Menschen mit einer kognitiven Entwicklungsbeeinträchtigung ist nötig, damit Veränderungen im System der Behindertenhilfe realisiert werden können. Eine Veränderung der Sichtweise ist aber nur dann möglich, wenn die Menschen in der Gesellschaft leben und „sichtbar“ sind. Durch die Schaffung normalisierter Wohnformen kann dies erreicht und somit ein erster Schritt in Richtung Inklusion getätigt werden.

7 Quellenverzeichnis

Biewer, Gottfried (2004). Leben mit dem Stigma „geistig behindert“. In: Wüllenweber, Ernst (Hg.). Soziale Probleme von Menschen mit geistiger Behinderung. Fremdbestimmung, Benachteiligung, Ausgrenzung und Abwertung. Stuttgart: Kohlhammer. S. 288-299.

Bothe-Michels, Sabine (2003). Mut tut gut. Projekt Gewaltprävention in einer Einrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung. In: Furger, Martha/Kehl, Doris (Hg.). „...und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt“. Zum Umgang mit Aggression und Gewalt in der Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung. Luzern: Edition SZH/CSPS der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik. S. 115-125.

Bradl, Christian (1995). Verhaltensauffälligkeiten bei Menschen mit geistiger Behinderung. In: Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. (Hg.). Wohnen heisst zu Hause sein. Handbuch für die Praxis gemeindenahen Wohnens von Menschen mit geistiger Behinderung. Marburg: Lebenshilfe-Verlag. S. 113-122.

Bradl, Christian (2003). Umgang mit Aggressionen in Wohngruppen. Herausforderungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In: Furger, Martha/Kehl, Doris (Hg.). „...und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt“. Zum Umgang mit Aggression und Gewalt in der Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung. Luzern: Edition SZH/CSPS der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik. S. 37-65.

Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. (Hg.) (1995). Wohnen heisst zu Hause sein. Handbuch für die Praxis gemeindenahen Wohnens von Menschen mit geistiger Behinderung. Marburg: Lebenshilfe-Verlag.

Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. (Hg.) (1996). Wenn Verhalten auffällt... Eine Arbeitshilfe zum Wohnen erwachsener Menschen mit geistiger Behinderung und auffälligem Verhalten. Marburg: Lebenshilfe-Verlag.

Bundschuh, Konrad (2008). Psychologische Grundlagen und Herausforderungen. In: Fischer, Erhard (Hg.). Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung. Sichtweisen Theorien Aktuelle Herausforderungen. 2. überarbeitete Aufl. Oberhausen: Athena Verlag. S. 184-207.

Crämer, Siegmund (1995). Das Wohnen geistig behinderter Erwachsener. Konzeption der Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. Bad Dürkheim. In: Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. (Hg.). Wohnen heisst zu Hause sein. Handbuch für die Praxis gemeindenahen Wohnens von Menschen mit geistiger Behinderung. Marburg: Lebenshilfe-Verlag. S. 37-46.

Dennhöfer, Jörg (2004). Leben in Gruppen und Einrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung. Zusammenleben und Zurechtfinden im Mikrokosmos einer Einrichtung der Behindertenhilfe. In: Wüllenweber, Ernst (Hg.). Soziale Probleme von Menschen mit geistiger Behinderung. Fremdbestimmung, Benachteiligung, Ausgrenzung und Abwertung. Stuttgart: Kohlhammer. S. 345-358.

Duden online (Hg.) (o.J.). In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/foerdern> [Zugriffsdatum: 15. Mai 2013].

Duden online (Hg.) (o.J.). In: http://www.duden.de/rechtschreibung/Geist_Verstand_Destillat [Zugriffsdatum: 22. Juni 2013].

Duden online (Hg.) (o.J.). In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kognition> [Zugriffsdatum: 22. Juni 2013].

Duden online (Hg.) (o.J.). In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Organisation> [Zugriffsdatum: 22. Juni 2013].

Egli, Jakob (1998). Spannungsfeld zwischen Konzept und Konkretisierung. In: Lutz, Olivia/Haltiner, Ruedi (Hg.). Zu-Mutung statt Aus-Grenzung. Tragfähige Lebensräume für Menschen mit geistiger Behinderung. Luzern: Edition SZH/SPC der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik. S. 129-138.

Egli, Jakob/Haltiner, Ruedi (1997). Der Institutionen-Verbund. Ein Modell zur Sicherstellung der institutionellen Grundversorgung von Menschen mit geistiger Behinderung und psychosozialen Auffälligkeiten. Luzern: Edition SZH/SPC der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik .

Fischer, Erhard (2008). „Geistige Behinderung“ – Fakt oder Konstrukt? Sichtweisen und aktuelle Entwicklungen. In: Fischer, Erhard (Hg.). Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung. Sichtweisen Theorien Aktuelle Herausforderungen. 2. überarbeitete Aufl. Oberhausen: Athena Verlag. S. 13-44.

Freigang, Werner (1995). Institutionelle Bedingungen und pädagogische Handlungsmöglichkeiten. In: Helsper, Werner/Wenzel Hartmut (Hg.). Pädagogik und Gewalt. Möglichkeiten und Grenzen pädagogischen Handelns. Opladen: Leske + Budrich. S. 247-253.

Galtung, Johan (1975). Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Goffmann, Erving (1977). Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Heijkoop, Jacques (2011). Herausforderndes Verhalten von Menschen mit geistiger Behinderung. Neue Wege der Begleitung und Förderung. 5. Aufl. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2011). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer.

Jantzen, Wolfgang (o.J.). Das Ganze muss verändert werden. Zum Verhältnis von Behinderung, Ethik und Gewalt. Berlin: Edition Marhold.

Jantzen, Wolfgang (2003). Lilienthaler Memorandum. In: Jantzen, Wolfgang (Hg.). „...die da dürstet nach der Gerechtigkeit“. Deinstitutionalisierung in einer Grosseinrichtung der Behindertenhilfe. Berlin: Edition Marhold. S. 7-30.

Jantzen, Wolfgang (2003). Reform ist möglich. In: Jantzen, Wolfgang (Hg.). „...die da dürstet nach der Gerechtigkeit“. Deinstitutionalisierung in einer Grosseinrichtung der Behindertenhilfe. Berlin: Edition Marhold. S. 31-54.

Jantzen, Wolfgang (2003). Aspekte struktureller Gewalt im Leben geistig behinderter Menschen. Versuch, dem Schweigen eine Stimme zu geben. In: Jantzen, Wolfgang (Hg.). „...die da dürstet nach der Gerechtigkeit“. Deinstitutionalisierung in einer Grosseinrichtung der Behindertenhilfe. Berlin: Edition Marhold. S. 265-313.

Jantzen, Wolfgang (2004). Geistige Behinderung und strukturelle Gewalt. In: Wüllenweber, Ernst (Hg.). Soziale Probleme von Menschen mit geistiger Behinderung. Fremdbestimmung, Benachteiligung, Ausgrenzung und Abwertung. Stuttgart: Kohlhammer. S. 148-169.

Kasper, Daniel (1999). Menschen mit einer geistigen Behinderung verstehen und wahrnehmen. Eine praxisorientierte Anleitung zum besseren Verständnis sonder- und sozialpädagogischer Arbeit. Berlin: Edition Marhold.

gischer Arbeit. Luzern: Edition SZH/SPC der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik.

Kief, Michael (1995). Normalisierte Wohnformen für Menschen mit geistiger Behinderung. Auswirkungen auf die Bewohnerinnen und Bewohner. In: Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. (Hg.). Wohnen heisst zu Hause sein. Handbuch für die Praxis gemeindenahen Wohnens von Menschen mit geistiger Behinderung. Marburg: Lebenshilfe-Verlag. S. 47-56.

Kräling, Klaus (1995). Wohnen heisst zu Hause sein. Gemeindeintegriertes Wohnen erwachsener Menschen mit geistiger Behinderung in Deutschland. In: Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. (Hg.). Wohnen heisst zu Hause sein. Handbuch für die Praxis gemeindenahen Wohnens von Menschen mit geistiger Behinderung. Marburg: Lebenshilfe-Verlag. S. 21-28.

Leibundgut, Hektor (1998). Wandel der Lebensräume in der Moderne. In: Lutz, Olivia/Haltiner, Ruedi (Hg.). Zu-Mutung statt Aus-Grenzung. Tragfähige Lebensräume für Menschen mit geistiger Behinderung. Luzern: Edition SZH/SPC der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik. S. 29-36.

Markowetz, Reinhard (2008). Geistige Behinderung in soziologischer Perspektive. In: Fischer, Erhard (Hg.). Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung. Sichtweisen Theorien Aktuelle Herausforderungen. 2. überarbeitete Aufl. Oberhausen: Athena Verlag. S. 238-291.

Meyer, Dagmar (2003). „Geistige Behinderung“ und Dissoziation. Aspekte einer Rehistorisierung. In: Jantzen, Wolfgang (Hg.). „...die da dürstet nach der Gerechtigkeit“. Deinstitutionalisierung in einer Grosseinrichtung der Behindertenhilfe. Berlin: Edition Marhold. S. 234-246.

Rohrer, Alexandra (2012). Die Qualität des Wohnens. Zur Unterbringungspraxis geistig behinderter Menschen. In: SozialAktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. 44. Jg. (11). S. 26-27.

Speck, Otto (2001). Autonomie und Gemein Sinn – Zur Fehldeutung und Bedrohung von Selbstbestimmung in der Arbeit mit geistig behinderten Menschen. In: Theunissen, Georg (Hg.). Verhaltensauffälligkeiten – Ausdruck von Selbstbestimmung? Wegweisende Impulse für die heilpädagogische, therapeutische und alltägliche Arbeit mit geistig behinderten Menschen. 2. Erweiterte Aufl. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. S. 15-37.

Stein, Roland (2011). Grundwissen Verhaltensstörungen. 2. Überarbeitete Aufl. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Thesing, Theodor (1990). Betreute Wohngruppen und Wohngemeinschaften für Menschen mit einer geistigen Behinderung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Theunissen, Georg (Hg.) (2001). Verhaltensauffälligkeiten – Ausdruck von Selbstbestimmung?. Wegweisende Impulse für die heilpädagogische, therapeutische und alltägliche Arbeit mit geistig behinderten Menschen. 2. Erweiterte Aufl. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Theunissen, Georg (2001). Wohneinrichtungen und Gewalt. Zusammenhänge zwischen institutionellen Bedingungen und Verhaltensauffälligkeiten als „verzweifelter“ Ausdruck von Selbstbestimmung. In: Theunissen, Georg (Hg.). Verhaltensauffälligkeiten – Ausdruck von Selbstbestimmung?. Wegweisende Impulse für die heilpädagogische, therapeutische und alltägliche Arbeit mit geistig behinderten Menschen. 2. Erweiterte Aufl. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. S. 135-171.

Theunissen, Georg (2011). Geistige Behinderung und Verhaltensauffälligkeit. Ein Lehrbuch für Schule, Heilpädagogik und ausserschulische Behindertenhilfe. 5. Aufl. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Thimm, Karlheinz (1995). Gewalttätigkeit von Menschen – Gewaltförmigkeit von Verhältnissen: Analytische Bemerkungen zu Struktur und Dynamik von Gewalt in Heimen. In: Helsper, Werner/Wenzel Hartmut (Hg.). Pädagogik und Gewalt. Möglichkeiten und Grenzen pädagogischen Handelns. Opladen: Leske + Budrich. S. 225-245.

Windisch, Peter (2004). Gewalt gegen Menschen mit geistiger Behinderung in Institutionen der Behindertenhilfe. In: Wüllenweber, Ernst (Hg.). Soziale Probleme von Menschen mit geistiger Behinderung. Fremdbestimmung, Benachteiligung, Ausgrenzung und Abwertung. Stuttgart: Kohlhammer. S. 170-182.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und ohne unerlaubte Hilfe verfasst habe.

Schaffhausen, 28. Juni 2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'N. Andres', with a decorative flourish at the end.

Nathalie Andres