This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/.

Die Kosten des „Zurechtkommens ohne Dolmetscher“ | Unsichtbare Kommunikationslücken und die Fehleinschätzung von Leistung

Heather Grizzle · May 4, 2026

Hard-of-hearing employees who manage fine may be missing critical information. How invisible communication gaps get misread as performance.

Es gibt eine Form des Barrierefreiheitsversagens, die überhaupt nicht wie ein Versagen aussieht. Sie präsentiert sich als Kompetenz. Sie klingt wie Teilhabe. Sie zeigt sich als jemand, der „mithält“, an Besprechungen teilnimmt, auf Aufforderung reagiert und die Arbeit gerade so weit vorantreibt, dass keine unmittelbare Besorgnis entsteht. An der Oberfläche scheint das System zu funktionieren. Darunter gehen Informationen in kleinen, gleichbleibenden Schritten verloren, die sich mit der Zeit summieren.

Der Bericht einer schwerhörigen Fachkraft, die in einem ASL (American Sign Language)-Dolmetschumfeld arbeitet, legt diese Dynamik mit ungewöhnlicher Klarheit offen. Ein ganzes Jahr lang ging die Person davon aus, dass keine zusätzliche Unterstützung nötig sei. Besprechungen wurden besucht. Konferenzen wurden bewältigt. Die Arbeit schritt voran. Es gab kein offensichtliches Signal, dass strukturell etwas nicht stimmte. Die Lücke war für die betroffene Person selbst nicht sichtbar, weshalb sie weder benannt, noch eingefordert, noch korrigiert werden konnte.

Der erste Hinweis auf das Problem kam nicht von der betroffenen Person selbst. Er kam vom Management. Eine Führungskraft bemerkte fehlende Nachverfolgung nach Teambesprechungen, ein Muster, das auf unvollständiges Verständnis des Besprochenen hindeutete. Diese Beobachtung stellte die Situation in einen neuen Rahmen. Was intern als „kommt gut zurecht“ wahrgenommen worden war, zeigte sich nach außen als Inkonsistenz in der Umsetzung. Das entscheidende Detail ist, dass die Mitarbeiterin sich der Informationen, die ihr entgingen, überhaupt nicht bewusst war. Ohne die-

ses Bewusstsein gibt es keinen Mechanismus zur Selbstkorrektur. Das System versagt lautlos.

Genau hier klassifizieren Organisationen das Problem routinemäßig falsch. Wenn Kommunikationslücken unsichtbar sind, werden die daraus entstehenden Ergebnisse durch eine Leistungslinse interpretiert. Übersehene Details werden zu mangelnder Aufmerksamkeit. Verzögerte Nachverfolgung wird zu mangelnder Eigenverantwortung. Teilweises Verständnis wird als wahrgenommenes Desinteresse gedeutet. Die Organisation reagiert auf das Symptom statt auf die Ursache und verfestigt damit eine Erzählung, die die Verantwortung bei der Person und nicht beim Kommunikationsumfeld verortet.

Die Einführung einer qualifizierten Dolmetscherin, selbst nur vorübergehend, veränderte dieses Umfeld so, dass das zugrunde liegende Problem messbar wurde. Während eines dreitägigen Firmenretreats traf die Person die bewusste Entscheidung, sich vollständig auf eine Dolmetscherin zu verlassen, anstatt zu versuchen, die Aufmerksamkeit zwischen Audioeingabe und Untertitelung aufzuteilen. Das Ergebnis war keine schrittweise Verbesserung. Es war ein Sprung. Die Erschöpfung nahm ab. Die kognitive Belastung stabilisierte sich. Das Verständnis wechselte von einem fragmentierten, rekonstruierten Verständnis zu nahezu vollständiger Klarheit.

> Diese Veränderung ist nicht anekdotisch. Sie ist diagnostisch.

Sie zeigt, dass der Ausgangszustand nicht „ausreichend mit kleinen Lücken“ war. Es war ein anhaltender Zustand teilweisen Informationsverlusts. Die Person hatte innerhalb eines Systems gearbeitet, das ständige Kompensation erforderte, Bedeutung aus unvollständigen Eingaben rekonstruierte und dabei keine verlässliche Möglichkeit hatte, die Genauigkeit zu überprüfen. Sobald der Kommunikationskanal stabilisiert wurde, verschwand die Notwendigkeit zur Kompensation, und die Leistungsbedingungen normalisierten sich.

Dies offenbart ein umfassenderes organisatorisches Risiko, das häufig übersehen wird. Kommunikation wird als gegeben betrachtet, als selbstverständliche Ebene der Arbeitsfunktion, die keiner aktiven Überprüfung bedarf. In Wirklichkeit ist Kommunikation Infrastruktur. Wenn sie instabil ist, wird jeder nachgelagerte Prozess beeinträchtigt. Entscheidungen werden auf Basis unvollständiger Informationen getroffen.

Arbeit wird mit Lücken im Kontext ausgeführt. Feedbackschleifen werden verzerrt, weil sie auf Ergebnissen beruhen, die kein vollständiges Verständnis widerspiegeln.

Das Vorhandensein von Untertiteln im Retreat-Umfeld verdeutlicht zusätzlich die Grenzen allgemein akzeptierter Lösungen. Untertitel waren verfügbar, aber die Genauigkeit war inkonsistent, insbesondere bei Akzenten und Dynamiken mit mehreren Sprechern. Das System bot teilweisen Zugang, was die Illusion von Ausreichendem erzeugte, während die Person weiterhin fehlende Teile selbst ergänzen musste. Dies ist ein wiederkehrendes Muster im Design von Barrierefreiheit. Werkzeuge, die unter kontrollierten Bedingungen angemessen funktionieren, werden in komplexen Umgebungen eingesetzt, in denen ihre Grenzen deutlicher hervortreten, während ihre bloße Anwesenheit signalisiert, dass die Anforderung erfüllt sei.

Die psychologische Dimension dieser Erfahrung fügt eine weitere Komplexitätsebene hinzu. Das Zögern, eine Dolmetscherin anzufordern, beruhte nicht auf fehlendem Bedarf. Es wurde von verinnerlichten Schwellenwerten der Legitimität beeinflusst. Die Person empfand sich selbst nicht als „Deaf genug“, um die Unterstützung zu rechtfertigen. Es bestand das Gefühl, Ressourcen sollten jenen vorbehalten bleiben, die sichtbarere oder schwerwiegendere Bedürfnisse haben. Diese Dynamik ist nicht ungewöhnlich. Sie schafft einen Filtermechanismus, bei dem Menschen ihre eigenen Bedürfnisse unterdrücken, um sich wahrgenommenen Normen oder Erwartungen anzupassen.

Aus organisatorischer Sicht entsteht dadurch ein struktureller blinder Fleck. Wenn der Zugang von Selbstidentifikation abhängt und diese Selbstidentifikation durch Unsicherheit oder Stigma eingeschränkt wird, bleibt ein Teil des Bedarfs unausgesprochen. Das System scheint zu funktionieren, während es still jene ausschließt, die eine verinnerlichte Schwelle für das Einfordern von Unterstützung nicht erreichen. Dies ist kein Versagen individueller Selbstvertretung. Es ist ein Designfehler darin, wie Barrierefreiheit ausgelöst und bereitgestellt wird.

Die Implikation für das Management ist erheblich. Leistungsbeurteilungen, Teamdynamiken und Entwicklungswege werden alle von der Qualität der Kommunikation beeinflusst. Wenn diese Qualität inkonsistent ist, sind die zur Leistungsbewertung herangezogenen Daten grundsätzlich unzuverlässig. Führungskräfte können Lücken der Fähigkeit oder dem Einsatz zuschreiben, ohne zu erkennen, dass das zugrunde liegende Problem die Integrität der Information ist. Sobald diese Fehlzuschreibung erfolgt,

zielen Korrekturmaßnahmen auf die falsche Variable, und das ursprüngliche Problem bleibt bestehen.

Die Lösung dieses Problems erfordert einen Wandel von reaktiven zu proaktiven Modellen der Barrierefreiheit. Anstatt auf ausdrückliche Anfragen zu warten, müssen Organisationen Bedingungen schaffen, unter denen die Wirksamkeit der Kommunikation fortlaufend bewertet wird. Dies umfasst nicht nur die Beurteilung, ob Personen an Gesprächen teilnehmen, sondern auch, ob sie Informationen auf einem Niveau empfangen und verarbeiten, das volle Teilhabe ermöglicht. Es beinhaltet die Normalisierung des Einsatzes von Dolmetscherinnen über das gesamte Spektrum von Hörprofilen hinweg und senkt die wahrgenommene Zugangsbarriere, indem dies zu einem Standardbestandteil der Kommunikation statt zu einer Ausnahme wird.

Dies erfordert auch eine Neubewertung der Werkzeuge, auf die man sich für den Zugang verlässt. Untertitelung ist zwar wertvoll, kann aber nicht als universelle Lösung behandelt werden, insbesondere in Umgebungen mit hoher Variabilität in Sprachmustern und Interaktionsstilen. Organisationen müssen die Grenzen dieser Werkzeuge verstehen und sicherstellen, dass alternative Wege verfügbar sind, wenn diese Grenzen erreicht werden.

Im Kern handelt es sich um ein Problem der Abstimmung. Die Organisation glaubt, Zugang zu gewähren. Die Person glaubt, innerhalb des Systems zurechtzukommen. Die Ergebnisse deuten auf etwas anderes hin. Diese Lücke zu schließen erfordert mehr als eine Richtlinie. Es erfordert eine Neukalibrierung, wie Kommunikation als grundlegendes Element der Arbeit verstanden und überprüft wird.

Die beschriebene Erfahrung ist kein Einzelfall. Sie spiegelt ein umfassenderes Muster wider, in dem Menschen innerhalb von Systemen arbeiten, die nicht vollständig barrierefrei sind, und dabei auf Weisen kompensieren, die das zugrunde liegende Defizit verschleiern. Die Kosten dieser Kompensation werden über die Zeit getragen, durch erhöhte Erschöpfung, verringerte Klarheit und die allmähliche Anhäufung verpasster Informationen. Wenn diese Kosten sichtbar werden, werden sie oft als individuelle Schwächen statt als systemische Probleme interpretiert.

Die Korrektur ist konzeptionell nicht kompliziert, erfordert jedoch eine bewusste Umsetzung. Organisationen müssen Kommunikation als messbaren Bestandteil der Leistungsinfrastruktur behandeln. Sie müssen anerkennen, dass das Ausbleiben von Beschwerden nicht mit Angemessenheit gleichzusetzen ist. Sie müssen Umgebungen

schaffen, in denen Zugang nicht verhandelt oder gerechtfertigt werden muss, sondern als selbstverständlich vorausgesetzt und überprüft wird.

> **DIE ZENTRALE UNTERSCHEIDUNG**
>
> Wenn Kommunikation stabilisiert ist, wird Leistung zu einer genaueren Widerspiegelung der Fähigkeit. Ist sie es nicht, ist Leistung ein verzerrtes Signal, geformt durch die Grenzen des Systems.

Dieser Unterschied entscheidet darüber, ob Organisationen ihre Mitarbeitenden oder ihre Prozesse bewerten.

In vielen Fällen ist es Letzteres, das Aufmerksamkeit erfordert.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2026, May 4). Die Kosten des „Zurechtkommens ohne Dolmetscher“ | Unsichtbare Kommunikationslücken und die Fehleinschätzung von Leistung. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/