

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag
Reihe: Sozialwissenschaften

Band 82

Katharina Ludewig

Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen

**Gewaltfreie Kommunikation als Methode
für die professionelle Interaktion**

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE
AUS DEM TECTUM VERLAG**

Reihe Sozialwissenschaften

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE
AUS DEM TECTUM VERLAG**

Reihe Sozialwissenschaften

Band 82

Katharina Ludewig

**Beziehungskompetenz in
sozialen Organisationen**

Gewaltfreie Kommunikation als Methode
für die professionelle Interaktion

Tectum Verlag

Katharina Ludewig

Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen. Gewaltfreie
Kommunikation als Methode für die professionelle Interaktion

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag:

Reihe: Sozialwissenschaften; Bd. 82

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017

eISBN: 978-3-8288-6917-2

ISSN: 1861-8049

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN
978-3-8288-4080-5 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve

Formale Organisationen und soziale Interaktionsbeziehungen haben als soziale Systeme, als Systeme also, die durch Kommunikation entstehen und sich durch Kommunikation erhalten, viele Gemeinsamkeiten – zumindest könnten wir genau dies glauben. Denn es geht schließlich sowohl in Organisationen als auch in Interaktionsbeziehungen um Soziales, um die Gegenseitigkeit zwischen Menschen, um persönliche Kontakte, um Austauschbeziehungen. Das Buch von Katharina Ludewig zeigt, dass dies zwar *einerseits* zutrifft, dass sich aber *andererseits* zwischen den organisatorischen Strukturen, etwa in Krankenhäusern oder sozialarbeiterischen Trägern, und den Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden dieser Organisationen zahlreiche Spannungsfelder zeigen. Die Frage ist, ob diese Spannungen akzeptiert werden müssen oder ob sie veränderbar sind. Katharina Ludewig plädiert für Veränderung.

Organisationen sind formale soziale Gebilde, die unterschiedliche Arbeitsabläufe und die dazu gehörigen Entscheidungen in eine rationale Ordnung zu bringen versuchen. Menschliche Akteure verbinden sich in Organisationen in arbeitsteiliger Weise. In Organisationen kann etwas realisiert werden, was keinem einzelnen Menschen je gelingen kann: zugleich, mithin zeitlich parallel ganz Unterschiedliches auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert zu verrichten. Unsere moderne Gesellschaft ist ein Sozialsystem, das seine große Komplexität sowie die Bewältigung dieser Komplexität der sozialen Erfindung der Organisation verdankt. Damit ist unser gesamtes Leben von der Mitgliedschaft und der Kundschaft hinsichtlich von Organisationen geprägt. Ohne die Leistungen der Organisationen könnten wir unsere bio-psycho-sozialen Bedürfnisse nicht befriedigen.

Augenscheinlich ist daher die enorme Wichtigkeit von Organisationen. Nur wie geht es uns innerhalb von Organisationen als Mitglieder, als Arbeits- und Fachkräfte, die ein Großteil ihres Lebens in diesen formalen Gebilden verbringen, ihre persönliche Energie, ihre körperliche, psychische und soziale Kraft Organisationen und deren Abläufen zur Verfügung stellen? Katharina Ludewig bietet hier zunächst eine ermüchternde Antwort: Die sozialen Interaktionsbeziehungen in Organisationen gelingen oft nicht in für die Mitglieder, für die arbeitenden Menschen befriedigender Weise. Diese Beziehungen sind häufig belastend, krank machend, lähmend, verletzend, also nicht so, wie es eigentlich dem Zweck der Organisationen, etwa eines psychiatrischen Krankenhauses oder einer sozialarbeiterischen Einrichtung, entsprechen würde.

Wie die Autorin zeigt, muss dieser Zustand jedoch nicht akzeptiert werden. Es ist möglich, etwa durch Nutzung unterschiedlicher beziehungsfördernder Kommunikationsstrategien Organisationen so zu wandeln, dass deren formale Struktur und die dadurch gerahmten Interaktionsbeziehungen zum Zweck, zum Sinn, zu den Zielen der Organisation passen. Das vorliegende Buch lässt sich daher auch lesen als ein Beitrag zur gelingenden Initiierung und Gestaltung sinnstiftender und die arbeitenden

Menschen befriedigenden Organisationskulturen. Welche Möglichkeiten dabei organisationsstrukturell und methodisch in Organisationen erprobt und bestenfalls erfolgreich realisiert werden können, offenbart die Lektüre dieser innovativen Arbeit.

Prof. Dr. Heiko Kleve, im Herbst 2016

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Relevanz der Thematik und Problemstellung.....	1
1.2 Grundthese und Ziele der Arbeit.....	3
1.3 Vorgehensweise.....	5
1.4 Kapitelübersicht.....	5
2. Theoretische Positionen zum Verständnis von Beziehung und Kommunikation.....	9
2.1 Zum Wesen von Beziehungen.....	10
2.2 Kooperation versus Konkurrenz – der Einfluss des Menschenbildes auf die Beziehungsgestaltung.....	12
2.3 Kooperation und Beziehung als Grundbedürfnis des Menschen.....	15
2.4 Gelingende Kommunikation als relationales Paradigma.....	17
2.4.1 Der Zusammenhang zwischen Beziehung und Kommunikation.....	18
2.4.2 Ausgewählte theoretische Grundannahmen zur Kommunikation.....	19
2.4.2.1 Wahrnehmen und Verstehen.....	21
2.4.2.2 Der Dialog als Form der Kommunikation.....	24
2.4.2.3 Kommunikation als Form der Symbolischen Interaktion.....	26
2.4.3 Relationale Kommunikation nach Friederike Rothe.....	28
2.4.4 Der intersubjektive Prozess der Anerkennung als Ausdruck relationaler Bezogenheit.....	32
2.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	34
3. Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg.....	37
3.1 Definition und Ziele der GFK.....	38
3.2 Theoretischer Hintergrund der GFK.....	42
3.3 Die GFK als Form der relationalen Kommunikation.....	44
3.4 Die GFK als Form der bedürfnisorientierten Kommunikation.....	45
3.5 Das Konzept der GFK.....	48
3.5.1 Trennen von Beobachtung und Bewertung.....	50
3.5.2 Gefühle wahrnehmen und ausdrücken.....	51

3.5.3	Bedürfnisse wahrnehmen und ausdrücken.....	53
3.5.4	Äußern einer konkreten Bitte.....	54
3.5.5	Empathie.....	55
3.6	Kritische Würdigung der GFK.....	59
4.	Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen.....	63
4.1	Zum Wesen von Organisationen.....	64
4.1.1	Die soziale Organisation als Beziehungsnetz.....	68
4.1.2	Besonderheiten von Arbeitsbeziehungen in sozialen Organisationen.....	69
4.1.3	Zur Relevanz der Qualität von Arbeitsbeziehungen für die Arbeitszufriedenheit.....	71
4.2	Zum Kompetenzbegriff.....	73
4.3	Schlüsselkompetenzen Sozialer Arbeit	74
4.3.1	Soziale Kompetenz als Oberbegriff	78
4.3.2	Kritische Perspektive.....	79
4.4	Professionelle Beziehungskompetenz als Schlüsselkompetenz Sozialer Arbeit.....	80
4.4.1	Kommunikative Kompetenz.....	86
4.4.2	Personale Kompetenz	87
4.4.3	Berufsethische Kompetenz	89
4.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerung: Vorschlag einer Definition für Beziehungskompetenz.....	93
5.	Ausgewählte Aspekte des Konfliktgeschehens in sozialen Organisationen.....	97
5.1	Theoretische Positionierung zum Verständnis der Konfliktentwicklung.....	99
5.2	Konfliktquellen in sozialen Organisationen	103
5.3	Bedürfnisbedrohung als Kern von sozialen Konflikten.....	110
5.4	Kommunikationsstörung und Konflikt.....	114
5.4.1	Lebensentfremdende Kommunikation aus der Perspektive der GFK.....	116
5.4.2	Diagnosen und moralische Urteile – lebensentfremdende Kommunikation in der Sozialen Arbeit.....	120
5.5	Gestörte Arbeitsbeziehungen als psychosoziale Belastung.....	124
5.5.1	Zur Situation	124
	<i>Zum Beispiel: Klinische Sozialarbeit in der Psychiatrie – Praxisbeobachtungen.....</i>	<i>128</i>
5.5.2	Burnout und Mobbing – Bedingungsfaktoren und Folgen gestörter Arbeitsbeziehungen.....	134

5.5.2.1	Burnout.....	134
5.5.2.2	Mobbing	142
5.5.3	Zusammenhang zwischen Gesundheit, psychosozialer Belastung, Beziehungsgestaltung und Arbeits(un)zufriedenheit	151
5.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	158
6.	Auswirkungen bürokratischer Strukturen auf Arbeitsweise und Beziehungsgestaltung am Beispiel der stationären Psychiatrie – Reflexionen aus meinem Praktikum	163
6.1	Die Psychiatrie als totale Institution	163
6.1.1	Praxisbeobachtungen: Fünf Hypothesen zur Wirkung von sozialer Distanz.....	166
6.1.2	Auswertung.....	176
6.2	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	183
7.	Vom Dilemma der Organisationen	189
7.1	Zwischen den Stühlen – soziale Organisationen zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterorientierung.....	190
7.2	Soziale Organisationen zwischen bürokratischer Struktur und dialogischer Beziehungsgestaltung.....	193
7.3	Begründete Skepsis? Überlegungen zur Veränderungswilligkeit von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht	195
7.4	Verhaltensintervention versus Verhältnisintervention – zwei Sichtweisen.....	199
7.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	205
8.	Förderung von Beziehungskompetenz in einer lernenden Organisation	209
8.1	Das Konzept der Lernenden Organisation nach Peter M. Senge.....	211
8.2	Organisations- und Personalentwicklung und betriebliche Gesundheitsförderung als Instrumente einer lernenden Organisation	213
	<i>Prävention und Intervention gegen Mobbing und Burnout – einige Schlussfolgerungen</i>	<i>223</i>
8.3	Gedanken zu Rosenbergs Konzept der Lebensbereichernden Organisation.....	226
8.4	Gleichwürdigkeit als Beziehungsgrundlage oder: Ist Hierarchie die Antithese des Dialogs?.....	232

8.5	Einflussmöglichkeiten des Einzelnen – Soziale Arbeit in der Psychiatrie als ‚Störfaktor‘?.....	237
8.6	Beziehungskompetenzentwicklung als Aufgabe der Personalentwicklung und der betrieblichen Gesundheitsförderung.....	242
8.7	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	250
9.	Das Potenzial der GFK zur Erweiterung von Beziehungskompetenz.....	257
9.1	Die Relevanz der GFK in sozialen Organisationen als Interventionsmethode.....	258
9.1.1	Verbreitung.....	258
9.1.2	Methodentauglichkeit.....	259
9.1.2.1	Wissenschaftlichkeit.....	260
9.1.2.2	Wirksamkeit.....	261
9.2	Einsatzmöglichkeiten und Ziele der GFK in sozialen Organisationen.....	266
9.2.1	Die GFK als Methode in klassischen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit.....	267
9.2.2	Die GFK als Methode im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung und der betrieblichen Gesundheitsförderung.....	269
9.2.3	Selbstfürsorge als Strategie zur Burnout-Prävention.....	274
9.2.4	Bedürfnisorientierte Mediation und GFK als Strategien zur Prävention und Intervention gegen Mobbing und Gewalt.....	280
9.2.4.1	Grenzen der Bedürfnisorientierten Mediation und der GFK bei Mobbing.....	286
9.2.4.2	Bedürfnisorientierte Mediation und GFK als Strategien zur Gewaltprävention in der Akutpsychiatrie.....	289
9.3	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	290
10.	Abschließende Betrachtungen und Ausblick.....	297
10.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	298
10.2	Ausblick.....	303
	Literaturverzeichnis.....	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die zwei mal vier Schritte der GFK.....	58
Abbildung 2: Schlüsselkompetenzen Sozialer Arbeit.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele für den Unterschied zwischen Wolfs- und Giraffensprache	49
Tabelle 2: Stressreaktionen und Konfliktverhalten	112
Tabelle 3: Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen in Berufsgruppen des Dienstleistungssektors.....	126
Tabelle 4: Psychosoziale Belastungsfaktoren für Sozialberufe.....	127
Tabelle 5: Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch psychosoziale Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz.....	156
Tabelle 6: Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch Arbeitsunzufriedenheit.....	157
Tabelle 7: Auswirkungen bestimmter arbeitsbezogener Beziehungsaspekte auf die Arbeitszufriedenheit	157
Tabelle 8: Soziale und personale Ressourcen als Voraussetzungen für gelingende Arbeitsbeziehungen	243
Tabelle 9: Ziele der GFK-Trainings in sozialen Organisationen	267

Abkürzungsverzeichnis

AmBerCo e. V.	Ambulante Beratung und Coaching e. V.
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
Barmer GEK	Krankenkasse der gesetzlichen Krankenversicherung (Zusammenschluss von Barmer und Gmünder Ersatzkasse)
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BbgPsychKG	Brandenburgisches Psychisch-Kranken-Gesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BKK	Betriebskrankenkasse
BPtK	Bundespsychotherapeutenkammer
CNVC	Center for Nonviolent Communication
DACH e. V.	Dachverband der GfK für den deutschsprachigen Raum
DBSH	Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e. V.
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.
DIMDI	Deutsches Institut für medizinische Dokumentation und Information
DSM-V	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (Diagnostisches und Statistisches Handbuch Psychischer Störungen), fünfte Aufl. – herausgegeben von der American Psychiatric Association (APA)
DVSG	Deutsche Vereinigung für Sozialarbeit im Gesundheitswesen e. V.
GfK	Gewaltfreie Kommunikation
GG	Grundgesetz
HTA	Health Technology Assessment
IFSW	International Federation of Social Workers
IPS	Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik

LAG	Landesarbeitsgericht
Psych-PV	Psychiatrie-Personalverordnung (Verordnung über Maßstäbe und Grundsätze für den Personalbedarf in der stationären Psychiatrie)
SGB	Sozialgesetzbuch
WHO	World Health Organization
WIdO	Wissenschaftliches Institut der AOK
ZKS	Zentralstelle für Klinische Sozialarbeit

1. Einleitung

1.1 Relevanz der Thematik und Problemstellung

Wie häufig im Leben sind es verstörende Erlebnisse, die Anlass geben, sich einem Thema intensiv zu widmen. In diesem Fall war es ein Praktikum im Rahmen meines Studiums der Sozialen Arbeit; es fand in einer psychiatrischen Klinik statt. Um einen möglichst umfassenden Eindruck von dem Arbeitsfeld der Klinischen Sozialarbeit zu bekommen, arbeitete ich in diesen vier Monaten auf der Entgiftungsstation, auf der akutpsychiatrischen Station sowie in der dazu gehörenden psychiatrischen Tagesklinik. Verstörend war diese Zeit für mich deshalb, weil sie mein bisheriges Bild von klinischer Sozialarbeit über den Haufen warf; verstörend auch, weil ich mich in den Teams der Entgiftungsstation und der Akutpsychiatrie über die meiste Zeit fremd und deplatziert fühlte. Jeden Morgen ging ich mit einem unguten Gefühl zur Arbeit. Anfangs dachte ich, dieses Fremdheitsgefühl würde sich schon legen und ich müsste mit der neuen Situation nur erst einmal mal vertraut werden. Schon bald aber hatte ich den Eindruck von Dauerspannung zwischen den Mitarbeitern. Offen geäußerte gegenseitige Anerkennung und Ermutigung erlebte ich nur selten. Überhaupt sprach man kaum über sich selbst, z.B. über das, was einen gerade bewegte. Stattdessen füllte in den Frühstückspausen häufig beklemmendes, beredtes Schweigen den Raum oder aber es wurde in abwertender, oft zynischer Weise über abwesende Kollegen und Klienten¹ gewitzelt. Ein die Klienten reglementierender, vornehmlich auf Belohnung und Strafe basierender therapeutischer Ansatz (die Tagesklinik ausgenommen), gekoppelt mit einem diagnostizierenden Sprachstil sowie mehrfach beobachtete Gewalt-handlungen gegen Klienten (Fixierung und Zwangsmedikation) taten ihr Übriges, um

¹ Wenn ich im Kontext der Psychiatrie von Klienten spreche, dann spreche ich aus der Perspektive des Sozialarbeiters eingedenk der Tatsache, dass Ärzte und Pflegepersonal dieselben Menschen als Patienten bezeichnen. Diese Unterscheidung unterstreicht, dass Sozialarbeiter, die im Gesundheitswesen tätig sind, mit ihrem Handlungsauftrag einen anderen Blick auf die ihnen anvertrauten Menschen haben sollen und dürfen.

mir am Ende meines Praktikums sicher zu sein, dass ich perspektivisch nicht im stationären Bereich der Psychiatrie arbeiten wollen würde.

Aus meiner dem Sozialarbeiterstudium vorausgehenden langjährigen Tätigkeit als Gärtnerin kannte ich hauptsächlich das Gefühl der *körperlichen* Erschöpfung nach einem langen Arbeitstag, welches jedoch zumeist mit einem Gefühl der Zufriedenheit verknüpft war. Diese Art der *seelischen* Erschöpfung während meines Psychiatriepraktikums, die mit Ängsten und mit Frustration gekoppelt war, kannte ich bis dahin nicht. Meine Beobachtungen aus dieser Zeit habe ich in meinem Praktikumsbericht (Ludewig 2008) festgehalten, ihre Reflexion und Analyse sind Teil dieser Arbeit. Damals kam ich zu dem Schluss, dass das, was ich dort als mögliche Zeichen von Dauerüberlastung und gestörter Kommunikation wahrnahm, (variiert) in *jedem* Bereich der Sozialen Arbeit auftreten kann.

Diese Praktikumszeit vermittelte mir einen Einblick in die Problematik, die Jörg Fengler in seinem Buch *Helfen macht müde* (1994) beschreibt. Dort heißt es u. a., dass „Burnout [...] neben drei anderen Gründen (niedriges Gehalt, wenig geeignete Arbeitsangebote und wenig Aufstiegschancen) der wichtigste Anlaß [ist], nach dem Studium der Sozialarbeit den Beruf nicht zu ergreifen oder wieder zu verlassen“ (ebd., 128). Daraus ergeben sich für mich zwei Fragen:

- (1) *Was brauchen wir als Sozialarbeiter, um auf lange Sicht ein gelungenes, erfülltes Berufsleben führen zu können?*
- (2) *Was können wir selbst dafür tun, um nicht ‚auszubrennen‘ oder uns über kurz oder lang als ‚Rad im Getriebe‘, als ‚Erfüllungsgehilfen‘ für die Ziele offizieller Kostenträger oder politischer Gremien zu erleben?*

Dahinter steht auch mein persönliches Interesse an der Frage, welche Kriterien für mich als Sozialarbeiterin wesentlich sind, damit ich meinen Beruf engagiert und mit Freude ausüben kann.

Nun liegt die oben skizzierte Problematik zum Teil im Profil des Helferberufes selbst. Professionelle Helfertätigkeit in sozialen Organisationen sei „eine Tätigkeit [...], die ein hohes Maß an kognitiver, emotionaler und sozialer Kompetenz erfordert“, betonen Albrecht Marquard und seine Mitarbeiter (1993, 289). Insoweit ist es wohl eine realistische Einschätzung, wenn Fengler (vgl. 1994, 33) meint, dass gewisse berufliche Belastungen in Helferberufen naturgegeben bzw. unvermeidbar seien. Durchaus „[hinterlassen] Klienten Spuren an ihren Helfern [...]: einerseits Befriedigung, Sinnerfüllung und Lebensbejahung, andererseits Erschöpfung und Beschädigung [...]“ (ebd., 11). Keineswegs seien es jedoch nur die Klienten, die, wie er betont, Spuren hinterließen: „Auch im Kontakt mit [...] den Kollegen und der Institution trägt der Helfer leicht Blessuren davon [...]“ (ebd.). So führt Fengler (vgl. ebd., 82f.) eine Studie an, derzufolge die starken Belastungen nicht bei der Ausübung berufsspezifischer Techniken wie Diagnostik und Therapie auftreten, sondern „im Bereich der Beziehungsgestaltung mit Klienten, Kollegen, Team und Vorgesetzten“ (ebd., 83). Gleichzeitig

kann jedoch der Kontakt mit Kollegen und Vorgesetzten auch Quelle der Ermutigung, der Unterstützung und der Inspiration sein.

Die von mir in den Teams der Sucht- und akutpsychiatrischen Station wahrgenommene Stimmung einer allgemeinen Erschöpfung, Resignation, Ratlosigkeit und emotionalen Abstumpfung verstehe ich vornehmlich als einen Hinweis auf die gesundheitspolitische Aktualität der Problematik psychosozialer Fehlbelastung in helfenden Berufen. Dabei scheinen gestörte Arbeitsbeziehungen als Belastungsfaktor eine herausragende Rolle zu spielen. Wer „jemals durch die Hölle anhaltender Teamkonflikte gegangen“ sei, kenne „die grausame Vielfalt der Auswirkungen“, betont Friedemann Schulz von Thun (2001b, 119). Die Tatsache, dass Studien zufolge in Sozialberufen bundesweit die mit Abstand höchste Mobbing- und Burnout-Quote zu verzeichnen ist (s. dazu Kap. 5.5.1, 5.5.2.1, 5.5.2.2), verdeutlicht, dass hier dringender Handlungsbedarf besteht.

Diese Situation muss im Zusammenhang mit den immer komplexer werdenden gesellschaftspolitischen, wirtschaftlichen und ökologischen Veränderungen gesehen werden, denn mit diesen verändern sich auch die Kontexte, in denen soziale Organisationen fungieren (vgl. Aderhold et al. 2009, 23ff.). Für sozialarbeiterische Praxisfelder münden sie in der paradoxen Situation, dass die Träger sozialer Einrichtungen bei steigendem Bedarf aufseiten der Klienten aus wirtschaftlichen Gründen radikale Einsparungen auf personeller und finanzieller Ebene vornehmen müssen (vgl. Morgenroth 2008, 25). Somit beinhaltet dieser Veränderungsdruck nicht nur viel Konfliktpotenzial; auch eine fachgerechte Erfüllung der unterschiedlichen Mandate von Sozialarbeitern entwickelt sich zunehmend zu einer Herausforderung (s. dazu Kap. 5.2).

1.2 Grundthese und Ziele der Arbeit

Mit Hilarion G. Petzold (vgl. 1998, 293) gehe ich zunächst davon aus, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz eine *Grundvoraussetzung* sind für eine kreative und kooperative Zusammenarbeit, für unsere Arbeitszufriedenheit und damit auch für unser Lebensgefühl und für unsere seelische und körperliche Gesundheit. Wenn wir nun nach Ansatzpunkten für die Gestaltung einer Arbeitssituation suchen, in der sich eine „fundierte Kollegialität“, wie Petzold (vgl. ebd.) es nennt, entfalten kann, müssen wir nach den Einflussfaktoren auf personaler, interpersonaler, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene fragen, die förderlich bzw. hinderlich auf die Gestaltung befriedigender Arbeitsbeziehungen wirken.

Meine 1. *Leitfrage* ist also die Frage nach dem *Bedingungsgefüge* für gelingende bzw. gestörte Arbeitsbeziehungen in sozialen Organisationen. Ziel ist es, wesentliche zuträglich- bzw. hinderliche Aspekte auf o.g. Ebenen für die berufliche Beziehungsgestaltung in sozialen Organisationen herauszuarbeiten und sichtbar zu machen.

Daran schließt meine 2. *Leitfrage* an, deren Ziel es ist, zu ergründen, inwieweit es möglich ist, durch entsprechende Interventionen bzw. durch die Implementierung

innovativer Konzepte und Methoden eine soziale Organisation und die in ihr arbeitenden Menschen zu Lernprozessen anzuregen, die die Entwicklung einer lebensdienlichen Beziehungs- und Führungskultur ermöglichen.

Mit der 3. *Leitfrage* thematisiere ich (unter Berücksichtigung der Ergebnisse der 1. und 2. *Leitfrage*) zum einen, welchen Stellenwert Beziehungskompetenz – und damit die Förderung derselben – für die Entwicklung einer sozialen Organisation als Gesamtsystem hat. Damit verknüpft ist die Frage, in *welcher Weise* das gezielte Angebot entsprechender Methoden Menschen in sozialen Berufen darin unterstützen kann, mit den vielfältigen Anforderungen im Berufsalltag unter Beachtung der eigenen Grenzen und Bedürfnisse konstruktiv und flexibel umzugehen, eine gelingende berufliche Zusammenarbeit zu gestalten sowie ihr fachliches Kompetenzprofil im Sinne einer gelingenden Beziehungsarbeit mit Klienten zu differenzieren und zu festigen. Hier stütze ich mich auf die Aussage von Karoline I. Bitschnau (vgl. 2008, 11), derzufolge Zukunftsforscher prognostizieren, dass für eine lebensdienliche Weiterentwicklung unserer Gesellschaft – und damit auch sozialer Organisationen – zukünftig die *weichen* Faktoren (wie z.B. Kreativität, Verantwortungsgefühl, Integrität, Herzlichkeit, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Motivation und die Bereitschaft, sich für eine Sache einzusetzen) „mehr und besser genutzt werden“ (ebd.) müssen.

In diesem Zusammenhang stelle ich in meiner Arbeit die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) von Marshall B. Rosenberg (z.B. 2004a) als eine Methode vor, die im beschriebenen Sinne auf personaler und interpersonaler Ebene ansetzt. Dieser bedürfnisorientierte und auf Gleichwürdigkeit beruhende Ansatz von Rosenberg ist aber auch deshalb von Interesse, weil er Möglichkeiten aufzeigt, wie wir innerhalb von (organisationalen) Strukturen lebensbehindernde Regeln verändern und unsere zwischenmenschlichen Beziehungen sowie unsere Entscheidungsfindungen so gestalten können, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden. Mit der Anwendung der GFK wird angestrebt, unsere zwischenmenschliche Kommunikation zu verbessern und auch in problematischen Situationen bzw. in Konflikten mit unserem Gegenüber im Kontakt zu bleiben, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die alle Konfliktbeteiligten befriedigt.

Vor diesem Hintergrund stelle ich folgende *Grundthese* auf:

Eine Implementierung der GFK in die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sozialer Organisationen erhält und fördert die Beziehungskompetenz ihrer Mitglieder. Dadurch ist eine nachhaltige Verbesserung ihrer beruflichen Zusammenarbeit, ihrer Fähigkeit zur Konfliktbewältigung, ihrer Arbeitszufriedenheit sowie ihrer psychosozialen Gesundheit zu erwarten.

Die Prüfung der Richtigkeit dieser These erfordert eine tiefere Auseinandersetzung mit den vielfältigen Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen, sozialem Umfeld, Verhalten und personalen Eigen-

schaften bzw. Grundhaltungen. Wenngleich die vorliegende Arbeit der Komplexität dieser Wirkzusammenhänge nicht gerecht werden kann, mögen die hier enthaltenen Überlegungen zu Lösungsansätzen doch Impulse für die Fortführung fruchtbarer Diskurse im Sinne der beiden eingangs gestellten Fragen geben.

1.3 Vorgehensweise

Diese Arbeit gliedert sich in drei Teile: Der *erste* Teil (Kap. 2 bis 4) beinhaltet zunächst eine theoretische Grundlegung für das hier postulierte Verständnis von Beziehung, Kommunikation sowie von professioneller Beziehungskompetenz. Darauf aufbauend folgt im *Praxisteil* (Kap. 5 und 6) eine phänomenologische Betrachtung gestörter Arbeitsbeziehungen (vornehmlich Kap. 6.1.1) sowie eine (literaturgestützte) Interpretation derselben hinsichtlich der Folgen und Ursachen. Im *dritten* Teil (Kap. 7 bis 9) wird eine Verbindung zwischen den ersten beiden Teilen, also zwischen Theorie und Praxis hergestellt. Aus phänomenologischer Beobachtung und literaturgestützter Argumentation werden – im Sinne der Beantwortung meiner These – Schlüsse für die Praxis gezogen und Ideen für mögliche Handlungsoptionen bzw. Lösungen entwickelt. Somit sind meine Erörterungen zunächst deduktiver Natur. Im 6. Kapitel wird der Weg zurück vollzogen, indem ich vom Besonderen (Praxisreflexionen) ausgehe und nach dem Allgemeingültigen frage.

Im Sinne eines postmodernen Verständnisses der Sozialen Arbeit als transdisziplinärer Wissenschaft (z.B. Kleve 2000) beziehe ich in den argumentativen Aufbau meiner Arbeit Perspektiven aus verschiedenen angrenzenden Wissenschaften mit ein, so z.B. aus den Bereichen der Konflikt-, Stress- und Emotionsforschung, der (Entwicklungs-)Psychologie, der Pädagogik, der Arbeitspsychologie, der Soziologie, der Neurobiologie und den Gesundheitswissenschaften. Zugunsten einer besseren Lesbarkeit verwende ich grammatisch nur das maskuline Genus, unabhängig vom tatsächlichen Geschlecht der im Blickfeld stehenden Personen.

1.4 Kapitelübersicht

Im Sinne einer Einführung zum Thema Beziehungskompetenz gibt das *2. Kapitel* zunächst einen Einblick in die grundlegende Bedeutung von (gelingenden) Beziehungen für unsere menschliche Existenz. In diesem Kontext werden u.a. aus neurobiologischer und kommunikationstheoretischer Sicht Bedingungen für gelingende Beziehungen erörtert. Thematisiert wird zudem der Einfluss unseres Menschenbildes und der Einfluss der Art unserer Kommunikation auf unsere Beziehungen sowie die Schwierigkeit, eine Balance zwischen den einander gegenüberstehenden Grundbedürfnissen Zugehörigkeit/Anerkennung einerseits und Autonomie/Selbstbehauptung andererseits zu finden. Das Gelingen dieser Balance – als zentrale Voraussetzung für Beziehungskompetenz – wird mit dem Relationalitäts-Paradigma von Friederike Rothe (2006) veranschaulicht.

Im 3. Kapitel steht das Modell der Gewaltfreien Kommunikation von Marshall B. Rosenberg (z.B. 2004a) mit seiner Entstehungsgeschichte, seinen Inhalten, seinen Zielen und seinem theoretischen Hintergrund im Zentrum. Zudem werden die vier Schritte des Sprachkonzeptes von Rosenberg erläutert. In Kapitel 3.3 setze ich die GFK mit dem Relationalitäts-Paradigma von Rothe (2006) in Beziehung. Eine kritische Würdigung der GFK schließt dieses Kapitel ab.

Das 4. Kapitel stellt den Bezugsrahmen zur beruflichen Relevanz von Beziehungskompetenz her. Zunächst werden Einblicke in bestimmte Wesensmerkmale von (sozialen) Organisationen gegeben. In Orientierung an Friedrich Glasl (vgl. 2005, 7ff.) gehören *alle* Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens zu sozialen Organisationen. Insofern beziehe ich in die Bearbeitung meines Themas professionelle Helfer aus angrenzenden Fachgebieten (z.B. aus Gesundheitsberufen) mit ein. Thematisiert werden im Weiteren bestimmte Charakteristika von Arbeitsbeziehungen, der Zusammenhang zwischen der Qualität von Arbeitsbeziehungen und Arbeits(un)zufriedenheit sowie zentrale Aspekte des Kompetenzprofils Sozialer Arbeit. Es wird eine begriffliche Differenzierung für professionelle Beziehungskompetenz (a) als *Schlüsselkompetenz* Sozialer Arbeit und (b) als *Wirkfaktor* für die Qualität (inter-)kollegialer Beziehungen vorgenommen. Ein eigener Definitionsvorschlag für professionelle Beziehungskompetenz am Ende des 4. Kapitels bildet den Abschluss des theoretischen Teils.

Im 5. Kapitel widme ich mich hauptsächlich der Frage nach den Ursachen und den (gesundheitlichen) Folgen des Konfliktgeschehens und psychosozialer Fehlbelastung in helfenden Berufen. In diesem Kontext werden die Phänomene Burnout und Mobbing als Bedingungsfaktoren für und als Folgen von gestörten Arbeitsbeziehungen diskutiert. Gefragt wird zudem nach möglichen Ursachen für das erhöhte Konflikt-, Mobbing- und Burnout-Geschehen speziell in der Sozialen Arbeit. Dem geht eine Erörterung des Konfliktbegriffs aus neurobiologischer, stress- und kommunikationstheoretischer Perspektive sowie aus der Perspektive der GFK voraus. Thematisiert werden im Weiteren die Bedeutung der Sprache als beziehungsgestaltendes Element in der sozialarbeiterischen Praxis sowie die Wechselwirkungen zwischen psychosozialer Belastung, Beziehungsgestaltung, Gesundheit und Arbeits(un)zufriedenheit.

Im Mittelpunkt des Praxisteils der Arbeit steht das 6. Kapitel. Auch hier wird auf die Alltagspraxis der Sozialarbeit Bezug genommen – exemplarisch am Beispiel der Klinischen Sozialarbeit, die ein eigenständiger Fachbereich der Sozialarbeit ist (Wendt 2002) und als Überbegriff gesundheitsbezogener Sozialarbeit gilt. Untersucht wird die verhaltensbeeinträchtigende Wirkung struktureller Defizite (insbesondere der sozialen Distanz zwischen den Hierarchiestufen) in der stationären Psychiatrie. Anhand einer Analyse meiner Praxisbeobachtungen (Ludewig 2008) werden verschiedene sich daraus ergebende Konfliktfelder herausgearbeitet und Hypothesen gebildet. Hier muss hinzugefügt werden, dass die Psychiatrie nach den Kriterien von Glasl (vgl. 2005, 7ff.) zwar eine soziale Organisation ist, m.E. stellt sie als „totale Institution“ (Goffman 1973) jedoch eine Sonderform dar und ist mit den Zielsetzungen anderer sozialer Or-

organisationen (wie z.B. mit Wohlfahrtsverbänden; s. Kap. 4.1) nur punktuell zu vergleichen. In diesem Zusammenhang wird auch ein kritischer Blick auf die Funktion der Psychiatrie als totale Institution im gesellschaftlichen Kontext geworfen.

Nach erfolgter Problemfokussierung im 5. und 6. Kapitel wird im 7. *Kapitel* (u.a. mit Blick auf meine These) die Frage nach der Wirksamkeit von Interventionen in sozialen Organisationen bzw. die Frage des Gelingens der Implementierung von innovativen Methoden kritisch diskutiert. Erörtert werden u.a. einige Kontextbedingungen, die angestrebte Veränderungen begünstigen bzw. verhindern können. Eines der Kernthemen ist das Postulat der Beharrungsfähigkeit bzw. der Nichtsteuerbarkeit von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht (s. Kap. 7.3).

Im 8. *Kapitel* werden mögliche Lösungswege für die zuvor diskutierte Problematik erörtert. Dargelegt werden wesentliche Kerninhalte des Konzeptes der Lernenden Organisation von Peter M. Senge (1998) und darauf aufbauend der Konzepte der Organisations- und Personalentwicklung sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung, die einen Rahmen für den Einsatz innovativer Methoden wie z.B. der GFK bilden. Als handlungsleitende Vision im Sinne der GFK stelle ich einige zentrale Kriterien des Konzeptes der Lebensbereichernden Organisation von Rosenberg (2004b) vor, um im Anschluss auf mein Praxisbeispiel einzugehen und Anknüpfungspunkte an diese Vision im psychiatrischen Kontext zu suchen. In Kapitel 8.6 wird u.a. die Struktur von Konzepten zur Förderung von Beziehungskompetenz skizziert. Zudem werden einige entsprechende Interventionsmöglichkeiten auf der Einstellungs- und Verhaltensebene sowie relevante Studienergebnisse erörtert.

Das 9. *Kapitel* schließlich fragt *konkret* nach den Einsatzmöglichkeiten der GFK als Interventionsmethode. Nach erfolgter Prüfung ihrer Methodentauglichkeit (u.a. anhand der Ergebnisse von drei empirischen Untersuchungen) geht es um verschiedene Varianten, die GFK in sozialen Organisationen zu implementieren, sowie um Anwendungsmöglichkeiten in sozialarbeiterischen Arbeitsfeldern. Zudem werden drei konkrete Vorschläge skizziert, wie die GFK als Strategie (a) zur seelischen Stabilisierung, (b) zur Konfliktbewältigung in Mobbing-Situationen und (c) zur Gewaltreduktion in der Akutpsychiatrie genutzt werden könnte. In Kapitel 9.3 nehme ich unter Einbeziehung der zuvor erarbeiteten Erkenntnisse zu meiner Grundthese Stellung.

Den Abschluss bildet das 10. *Kapitel* mit einer Schlussbetrachtung und mit einem Ausblick. Dabei werden die drei o.g. Leitfragen noch einmal aufgegriffen, die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse zusammengefasst und in Bezug auf mein Thema reflektierend erörtert. Die Ergebnisse dieser drei Leitfragen werden zueinander in Beziehung gesetzt, womit u.a. die Komplexität der Thematik *gelingende Arbeitsbeziehungen in sozialen Organisationen* verdeutlicht werden soll. Ziel dieser Arbeit ist es *nicht*, abschließende Antworten auf diese Fragen zu finden. Zwar werden aus den Ergebnissen Rückschlüsse für nötige Konsequenzen auf den verschiedenen benannten Ebenen gezogen, Grenzen benannt sowie mögliche Handlungsoptionen aufgezeigt. Vielmehr soll dieses abschließende Kapitel jedoch Impulse für weiterführende Diskurse geben und auf in Praxis und Forschung zu bearbeitende Problemfelder verweisen – im Sinne

einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitssituation von Menschen in psychosozialen Arbeitsfeldern. Diesbezüglich gehe ich an dieser Stelle auch noch einmal auf mein Praxisbeispiel – mein Praktikum in einer psychiatrischen Klinik – ein.

2. Theoretische Positionen zum Verständnis von Beziehung und Kommunikation

Ein erster Bezug der Sozialarbeit zu meinem Thema ergibt sich bereits aus einem Kemelement dieser Profession, denn: Soziale Arbeit IST Beziehungsarbeit. Diese Aussage findet ihre Differenzierung in der Definition für professionelle Soziale Arbeit des internationalen Sozialarbeiterverbandes (vgl. IFSW 2005), nach welcher sich „[p]rofessionelle Soziale Arbeit in ihren verschiedenen Formen [...] an die vielfältigen und komplexen Beziehungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt [richtet]“. Neben der Förderung des sozialen Wandels zielt Soziale Arbeit darauf ab, mit einer Vielfalt an Methoden „Menschen zu befähigen, ihre gesamten Möglichkeiten zu entwickeln, ihr Leben zu bereichern und Dysfunktionen vorzubeugen“ (Bernler & Johnsson 1993, 32). In diesem Sinne ist *psychosoziale Arbeit*² ein zentraler Aspekt der Sozialarbeit (vgl. ebd.), deren integrative Ausrichtung sich an der Beziehung zwischen Mensch und Umwelt in Form einer *Austauschbeziehung* verdeutlicht (vgl. Preis 2006, 61; Berufsethische Prinzipien des DBSH 1997). In Fachkreisen wird mitunter sogar die Meinung vertreten, Beziehungsarbeit als Methode sei *vorrangig* bzw. „fast wichtiger als die sozialarbeiterischen Handlungsarten [...]“³ (Herwig Lempp 2002, 42).

Obschon die renommierte Sozialpädagogin und Forscherin Maja Heiner (1944–2013) in erster Linie an einen *professionellen* Kontakt zwischen Sozialarbeiter und Klient denkt, wenn sie in dem „Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen [...] das wichtigste Erfolgskriterium“ (2004, 140) sieht, lege ich meiner Arbeit das Postulat zugrunde, dass dieses Kriterium ebenso für die Zusammenarbeit zwischen professionellen Helfern in sozialen Organisationen zutrifft.

² Psychosoziale Arbeit kann verstanden werden „als Sammelbegriff für jene sozialarbeiterischen Methoden [...], die bezogen auf Individuen, Familien und Gruppen zur Vorbeugung und Behandlung direkt angewandt werden“ (Bernler & Johnsson 1993, 32). Folglich gehören andere Bereiche Sozialer Arbeit, wie z.B. gesellschaftliche Arbeit oder Planung und Administration, nicht dazu (vgl. ebd.).

³ Gemeint sind die von Peter Lüssi (vgl. 2008, 392–474) postulierten sechs Handlungsarten in der Sozialen Arbeit.

Als theoretische Grundlegung für mein Thema wird in diesem Kapitel zunächst die Frage nach dem Einfluss des Menschenbildes auf die Art unserer Beziehungsgestaltung, die Bedeutung von gelingenden Beziehungen und von Kooperation für die menschliche Existenz (2.1–2.3) sowie die Frage nach den *Bedingungen* für eine gelingende Beziehungsgestaltung aus kommunikationstheoretischer Sicht diskutiert (2.4.1–2.4.2). Diese Bedingungen konkretisieren sich in dem Relationalitäts-Paradigma, das die Kommunikationswissenschaftlerin Friederike Rothe (2006) als Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation – und damit auch für gelingende Beziehung – postuliert. Dieses Paradigma, das in den Kapiteln 2.4.3 und 2.4.4 erörtert wird, stellt eine weitere zentrale Basis für mein Verständnis von gelingender Beziehung und somit für meine These dar.

2.1 Zum Wesen von Beziehungen

„Unsere Welt ist eingebettet in den Kosmos als ein unendliches Geflecht von Beziehungen – wir leben in einem universellen Beziehungsstanz.“

Wolf Ritscher (2007, 17)

Wenn wir danach fragen, was unter dem Begriff Beziehung zu verstehen ist, zeigt sich, dass allein schon die Vielfalt von Beziehungsarten (wie z.B. Arbeits-, Freundschafts-, Liebes- oder Verwandtschaftsbeziehungen) keine einheitliche Definition zulässt. So existiert laut Gerold Mikula (1993, 304) in der Beziehungsforschung bislang „kein allgemein akzeptierter Katalog von Merkmalen oder Variablen für die Beschreibung von Beziehungen“. Ganz allgemein wird unter Beziehung jedoch ein ganz formales Konzept verstanden, mit dem die Verbindungen zwischen verschiedenen Elementen eines Systems oder zwischen Systemen gemeint sind (vgl. Ritscher 2007, 33). Die beiden Pioniere der Psychosomatischen Medizin Thure von Uexküll und Wolfgang Wesiack (2003, 38) entwerfen ein Bild aus „Fäden von Nachrichtennetzen [...], die lebende Systeme mit anderen Systemen und ihrer Umgebung verknüpfen“. So stellt der Mensch als Teil eines Systems selbst ein komplexes System dar, welches „aus einer Vielfalt unterschiedlicher Bezüge und Wechselwirkungen“ (Wehmeier 2001, 131) besteht.

Die Gründe für das Fehlen einer eindeutigen Definition sieht Robert A. Hinde (1993, 8), ein bedeutender Pionier der psychologischen Beziehungsforschung, in der Komplexität der „Phänomene zwischenmenschlicher Beziehungen – mit all ihrer Vielfalt, ihren mannigfaltig interagierenden Variablen, den Schwierigkeiten ihrer Beschreibung und Messung [...]“.⁴

⁴ Zudem haben die Wissenschaftsdisziplinen, die sich für Beziehungen interessieren (wie z.B. Sozialpsychologie, Entwicklungspsychologie, Klinische Psychologie, Soziologie oder Kommunika-

Beziehungen unterscheiden sich u. a. hinsichtlich der Interessen und Ziele der Beteiligten, ihres Systemkontextes (Mikro-, Meso-, Makroebene), ihres sozial-emotionalen Klimas sowie hinsichtlich der Rollen und Zuständigkeiten der jeweiligen Beziehungspartner (vgl. Kaiser 2000, 136). Überdies werden Beziehungen durch bestimmte Muster geprägt (vgl. Ritscher 2007, 34). Unter dem Einfluss der Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson (vgl. 1990, 68 ff.) unterscheidet die Kommunikationsforschung heute zwischen *symmetrischen*, *komplementären* und *reziproken* Beziehungen (vgl. dazu auch Delhees 1994, 316f.).

Die Frage, *wie* Beziehungssysteme im Zwischenmenschlichen mit ihren „Hervorlockungen und Blockierungen“ funktionieren, ist laut dem Psychologen und Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun (vgl. 2001b, 247) noch weitgehend unerforscht. Nach seiner Auffassung seien „hier Energieströme und Resonanzphänomene wirksam“, die mit bisherigen kommunikationswissenschaftlichen Modellen nicht erklärbar seien (vgl. ebd.). Einigkeit besteht immerhin in der Erkenntnis, dass „Beziehungen [...] Prozesscharakter [haben]“ (Wehmeier 2001, 50). Beziehungen verlaufen dynamisch und „jede Interaktion innerhalb einer Beziehung kann den weiteren Verlauf der Beziehung beeinflussen“ (Hinde 1993, 10). Umgekehrt stehe jede Interaktion unter dem Einfluss des Charakters der Beziehung, in die sie eingebettet ist (vgl. ebd.).

Der Psychologe und Organisationsberater Peter Kaiser (2000) versucht, Beziehung zu definieren, indem er zwischen *Interaktion* und *Beziehung* einen Zusammenhang herstellt. Demnach besteht eine Beziehung aus einer „Reihe einzelner Interaktionen zwischen einander bekannten Personen, zwischen Personen und Systemen sowie zwischen Systemen oder Subsystemen“ (ebd., 135), wobei jede Interaktion geprägt ist durch ihren Beziehungskontext und „sowohl von vorangegangenen als auch künftig erwarteten Interaktionen beeinflusst [wird]“ (ebd.). Diese Interaktionen bzw. inhaltlichen Botschaften sind für den Psychologen und Sozialwissenschaftler Wolf Ritscher (vgl. 2007, 33) das Medium, durch das Beziehungen hergestellt, entwickelt, erhalten oder auch zerstört werden. Beziehungen sind demnach eingebettet in eine soziale Komplexität, die in verschiedene wechselseitig aufeinander einwirkende Ebenen gegliedert ist. So beeinflusst z.B. das *Wesen* einer Gruppe den zwischenmenschlichen Umgang der Gruppenmitglieder und umgekehrt. In gleicher Weise existiert eine wechselseitige Beeinflussung von Gruppe und Gesellschaft (vgl. Hinde 1993, 10). Beziehung ist also nach den Worten des jüdischen Religionsphilosophen Martin Buber (1992, 19f.) *Gegenseitigkeit*:

„Mein Du wirkt an mir, wie ich an ihm wirke. [...] Wie werden wir von Kindern, wie von Tieren erzogen! Unerforschlich eingebegriffen leben wir in der strömenden All-Gegenseitigkeit.“

tionswissenschaft) unterschiedliche Themenschwerpunkte mit entsprechend verschiedenen Analyseverfahren und Terminologien (vgl. Mikula 1993, 303 ff.).

2.2 Kooperation versus Konkurrenz – der Einfluss des Menschenbildes⁵ auf die Beziehungsgestaltung

„Wir glauben, unser Denken sei realistisch, wenn es von Mitgefühl befreit ist, von der Fähigkeit Schmerz zu teilen, Leid zu verstehen, und vom Gefühl der Verbundenheit mit allen Lebewesen. Denken wir aber ohne Mitgefühl, dann leben wir in einer Scheinwelt aus Abstraktionen, die Kampf und Konkurrenz zu den Triebkräften unserer Existenz machen.“

Arno Gruen (2013, 11)

Im Hinblick auf mein Thema – Beziehungskompetenz – widme ich mich nun dem Aspekt, der nach der Ansicht des Neurobiologen und Psychotherapeuten Joachim Bauer (2008) unser Menschenbild und damit auch die Gestaltung unserer Arbeitsbeziehungen am tiefgreifendsten beeinflusst: der – in unserer Gesellschaft kontrovers diskutierten – Frage, ob wir von Natur aus „auf Kampf oder auf Menschlichkeit ausgerichtete Wesen seien“ (ebd., 9). Diese Frage, ob *Konkurrenz* oder *Kooperation* die Existenz der Menschheit ermöglicht, stellt Joachim Bauer in seinem Buch *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren* (2008) in den Mittelpunkt der Diskussion.⁶ Jede dieser beiden entgegengesetzten Grundhaltungen habe Auswirkungen auf verschiedenste gesellschaftliche Lebensbereiche und somit auch auf das menschliche Miteinander am Arbeitsplatz. So werde sich z.B. die Überzeugung eines Vorgesetzten, dass Menschen grundsätzlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht seien, auf dessen gesamten Verhaltens- und Führungsstil am Arbeitsplatz auswirken (vgl. J. Bauer 2008, 12f.).

Wie der Titel seines Buches bereits vermuten lässt, vertritt Joachim Bauer die These, dass „[d]as Streben des Menschen nach Zuwendung und Kooperation“ (ebd., 223) die Grundlage der menschlichen Existenz darstellt. Im Gegensatz dazu steht das Konzept des britischen Naturforschers Charles Darwin (1809–1882) vom „Kampf als Grundprinzip der Natur“ (J. Bauer 2008, 100), das damals den Grundstein für ein vor allem in westlichen Ländern verbreitetes anthropologisches Modell legte, wonach der Mensch von Natur aus auf den Kampf ums Überleben programmiert sei und jegliches Handeln, selbst das Kooperieren, auf selbstsüchtigen Motiven basiere (vgl. ebd., 19f.).

⁵ In unserem Sprachgebrauch hat der Begriff *Menschenbild* zwei Arten von Verwendung: Zum einen kann er als „ein Bündel von Annahmen [...], das Wesen des Menschen betreffend [...]“ (Rothe 2006, 26) verstanden werden; zum anderen findet der Begriff im wissenschaftlich-theoretischen Kontext der Psychologie eine synonyme Verwendung für Persönlichkeit oder Persönlichkeitsmodelle, auf deren Grundlage dann versucht wird, Persönlichkeitsunterschiede systematisch darzustellen (vgl. Pallasch & Petersen 2005, 43 ff.; Spieß 1996, 143 f.). In diesem Kapitel soll es um die erstere Form der Verwendung des Begriffes gehen.

⁶ Dabei setzt er sich insbesondere mit dem darwinistischen Menschenbild sowie mit den Ansichten des prominenten britischen Soziobiologen Richard Dawkins (u.a. 2010) auseinander.

Dieses Menschenbild stützend trat 1976 der britische Soziobiologe Richard Dawkins mit der Auffassung an die Öffentlichkeit, dass das sogenannte ‚egoistische Gen‘ „Antriebsfeder allen Lebens auf dieser Erde sei [...]“ (ebd., 19). Ziel sei es, „sich selbst maximal zu vermehren und gegen die Konkurrenz anderer Gene durchzusetzen“ (ebd.). Dawkins habe mit seiner Theorie gerade im Bereich der Soziobiologie eine hohe positive Resonanz erfahren (vgl. ebd.). Das auf dem Denken Darwins fußende Menschenbild und die daraus folgenden Strategien hätten, so Joachim Bauer, „nicht zuletzt durch den Einfluss der Soziobiologie – keineswegs abgedankt, im Gegenteil“ (ebd., 201). Solche Konzepte, die „[a]uf Wettstreit der angeblich Tüchtigsten, auf Auslese und Neoliberalismus“ (ebd., 203) orientiert sind, „sind neuerdings wieder en vogue“ (ebd.). Kritisch fragt hier der deutsch-schweizerische Schriftsteller und Psychoanalytiker Arno Gruen (2013, 12):

„Wie können wir vor diesem Hintergrund überhaupt die Fragen über unser Überleben [...], über Gewalt und Frieden klären, wenn die Annahme unsere Sicht verdunkelt, nur Kampf und Konkurrenz seien die Triebkräfte unserer Existenz?“

Joachim Bauer (vgl. 2008, 154ff./224) setzt Dawkins Idee vom ‚egoistischen Gen‘ seine Auffassung entgegen, dass in den Genen *primär* das biologische *Prinzip der molekularen Kooperation und Kommunikation* verankert sei und belegt dies mit empirischen Forschungsergebnissen. Er kommt zu dem Schluss, dass nicht Konkurrenz, sondern schon immer *Kooperation*⁷ die Existenz der Menschheit gesichert hätte. Alle Systemforscher seien sich heute darin einig, dass sich die Entwicklung einfacher Systeme zu komplexen biologischen Strukturen nicht mit dem Prinzip des Verdrängungskampfes und der Auslese erklären ließe, sondern dass sie „in zentraler Weise Kooperation voraus[setzt]“ (ebd., 224).⁸ Das Erfolgsgeheimnis der Evolution sei nicht Konkurrenz, sondern Kooperation, welche „als zentrales Element einer gesellschaftlichen Wertordnung veranker[t]“ (ebd., 204f.) werden müsse. In zahlreichen Experimenten hätte man nachweisen können, dass Menschen „in Alltagssituationen *tatsächlich* kooperieren“ (ebd., 185; kursiv i. O.). Joachim Bauer resümiert: Der Mensch ist „nicht für *gesellschaftliche Modelle ‚gemacht‘, in denen Kampf und Auslese vorherrschen*“ (ebd., 204; kursiv i. O.). Vielmehr seien Menschen Wesen, deren „zentrale Motivationen auf Zuwendung und gelingende mitmenschliche Beziehungen gerichtet sind“ (ebd., 9).⁹ Denn, so legt der

⁷ Entsprechend wird aus soziologischer Sicht Kooperation (aus dem Lat. *cooperatio* = Zusammenwirken, Mitwirken) definiert als „das geordnete, möglichst produktive und erfolgreiche Zusammenwirken von Individuen sowie von sozialen Gebilden als ein existenziell notwendiges Grundverhältnis der gesamten praktizierten Lebensbewältigung“ (Hillman 1994, 447).

⁸ So seien alle bedeutsamen biologischen Strukturen und Prozesse (wie z. B. das Zusammenwirken von Zellen in Organen und Organismen) gekennzeichnet durch Zusammenspiel und Resonanz. Auch die Gene seien „per se hochgradig kooperative Systeme“ (ebd., 224), die ständig auf Umwelteinflüsse reagierten und sich diesen anpassen könnten (ausführlicher dazu auch in Bauer 2010).

⁹ Als eines von verschiedenen Beispielen beschreibt J. Bauer (vgl. ebd., 187 ff.) ein von den US-Forschern Robert Kurzban und Daniel Houser durchgeführtes Experiment, bei dem beobachtet

Autor dar, das Gehirn reagiere auf gelungenes Miteinander, indem es Botenstoffe ausschütte, die wesentlich seien für positive Gefühle und für die Gesundheit (vgl. ebd., 30ff.). Nicht zuletzt sei das Modell des *„spektrationalen Entscheiders“*¹⁰ schon „vor allem deshalb falsch, weil es den im Menschen verankerten Wunsch, vertrauensvoll zu agieren und gute Beziehungen zu gestalten, außer Acht lässt“ (ebd., 191). Gestützt werden die Erkenntnisse des Autors durch prominente Vertreter aus anderen Fachgebieten, wie u. a. aus der Naturforschung, der Sozialwissenschaft, der Psychologie und der Organisationspsychologie. Exemplarisch seien hier der amerikanische Psychologe Carl Rogers (z.B. 1994), der Züricher Psychoanalytiker Arno Gruen (z.B. 2002) oder auch der südafrikanische Paläoanthropologe Phillip Tobias (s. in Mayer-Rönne 2006, 107) genannt. Tobias (vgl. ebd.) widerlegte die Theorie, dass die Menschheit schon immer Konflikte hauptsächlich gewaltsam gelöst hätte. Nach seiner Überzeugung überlebte die Menschheit nur, weil die Mitglieder eines Stammes kooperativ zusammengearbeitet und auf die Bedürfnisse aller geachtet hätten (vgl. ebd.). Laut der Wirtschaftspsychologin Erika Spieß (vgl. 1996, 166) konnte zudem in Studien belegt werden, dass sich in Organisationen im Rahmen eines kooperativen Arbeitsprozesses die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter nicht lediglich addieren, sondern dass sie sich im Sinne eines Synergieeffektes um ein Vielfaches erhöhen können (vgl. dazu auch Schrader 2008, 187; Petzold 1998, 295ff.; Graeff 1996, 122f.). So besteht für den Neurobiologen und Hirnforscher Gerald Hüther (2007b, 61)

„[d]ie große Aufgabe der Biologie im 21. Jahrhundert [...] darin [...], der so ausgiebig erforschten auseinander treibenden Kraft der Konkurrenz eine komplementäre, für den Zusammenhalt alles Lebendigen verantwortliche Kraft gegenüberzustellen und mit allen Mitteln ihrer wissenschaftlichen Kunst zu erforschen“.

wurde, wie sich Personen verhalten, wenn sie in ein gemeinschaftliches Unternehmen investieren. Sie hatten die Wahl, die anderen Teilnehmer zu übervorteilen oder aber sich solidarisch zu verhalten. Im Ergebnis entschieden sich 76% der Teilnehmer für die Kooperation.

¹⁰ Joachim Bauer (vgl. ebd., 190f.) bezieht sich hier auf die *Rational Choice Theory* (=Bezeichnung für eine bestimmte Handlungstheorie aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), welche postuliert, dass Menschen in erster Linie im Sinne eigener Nutzenmaximierung handeln und entscheiden würden.

2.3 Kooperation und Beziehung als Grundbedürfnis des Menschen

„Der Mensch hat in einer fruchtbaren Atmosphäre die Freiheit, jede Richtung zu wählen; tatsächlich wählt er jedoch die konstruktive.“

Peter F. Schmid (1989, 102)

Dass Beziehungen für Menschen als soziale Wesen ein Grundbedürfnis darstellen, wurde inzwischen durch viele empirische Studien und vor allem durch neuere Untersuchungen in der Neurobiologie belegt (vgl. Bauer 2010, 12ff.). Der amerikanische Psychologe und Mitbegründer der Humanistischen Psychologie Abraham H. Maslow (1908–1970) ist davon überzeugt, dass soziale Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Liebe, Kommunikation, Kontakt, Geborgenheit, Achtung und Vertrauen sowie Aufmerksamkeit gegenüber der eigenen Person existenzieller Natur seien, deren Nichtbefriedigung krankmachende Folgen haben könne (vgl. Maslow 2008, 62ff.). Menschen, die aus der Gemeinschaft ausgeschlossen werden und denen somit der soziale Resonanzraum fehlt, könnten im Extremfall sogar daran sterben, konstatiert Bauer (vgl. 2006, 105). Verantwortlich für dieses Geschehen sei das System der *Spiegelneurone*, das zur neurobiologischen Grundausrüstung gehöre (vgl. ebd., 119). Diese „Spiegelneurone stellen einen gemeinsamen sozialen Resonanzraum bereit [...]“, sie bieten „einen überindividuellen, intuitiv verfügbaren, gemeinsamen Verständigungsraum“ (ebd., 106). Seit ihrer Entdeckung im Jahr 1995 wird in Spiegelneuronen die biologische Ursache für die Fähigkeit der Empathie und Imitation vermutet: Man nimmt an, dass das, was Individuen tun bzw. empfinden, bei den beobachtenden Individuen eine spiegelnde Aktivierung ihrer neuronalen Systeme auslöst – „so, als würden sie selbst das Gleiche empfinden oder die gleiche Handlung ausführen [...]“ (ebd.). Dieses Phänomen wird als *neurobiologische Resonanz* bezeichnet (vgl. ebd., 23).¹¹ Bleiben diese Signale der spiegelnden Resonanz aus, wird unser Gefühl der Zugehörigkeit und der sozialen Identität infrage gestellt, „das Individuum bewegt sich plötzlich in einer Art luftleeren Raum“ (ebd., 107).¹² Bauer schlussfolgert daraus, „dass der Empfang einer Mindestdosis von verstehender Resonanz ein elementares biologisches Bedürfnis“

¹¹ Aus neurobiologischer Sicht ist die Fähigkeit zur Empathie *nicht* angeboren, sondern sie entwickelt sich erst (besonders im frühesten Kindesalter) durch die spiegelnde Resonanz zwischen Kind und Bezugsperson auf der Grundlage der Existenz der Spiegelneurone (vgl. ebd., 119). Wird diese Entwicklung durch Verweigerung der Beziehungsaufnahme zum Kleinkind beeinträchtigt, kann daraus ein gestörtes Sozialverhalten und mangelndes Empathievermögen im Erwachsenenalter entstehen. Nach heutiger wissenschaftlicher Erkenntnis können Empathiedefizite, wie z.B. bei straffälligen Jugendlichen, durch geeignete Trainingsprogramme (teilweise) kompensiert werden (vgl. Eissele 2009, 59ff.).

¹² Nachgewiesen werden konnte, dass soziale Zuwendung die Ausschüttung von wichtigen Botenstoffen im Gehirn (wie z.B. Dopamin und Oxytocin) bewirkt (vgl. ebd.).