

**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**

**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](http://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 ernüchternde 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
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Thematik und Problemstellung.....	1
1.2 Grundthese und Ziele der Arbeit.....	3
1.3 Vorgehensweise.....	5
1.4 Kapitelübersicht.....	5
<b>2. Theoretische Positionen zum Verständnis von Beziehung und Kommunikation.....</b>	<b>9</b>
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
<b>3. Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg.....</b>	<b>37</b>
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
<b>4.</b>	<b>Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen.....</b>	<b>63</b>
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
<b>5.</b>	<b>Ausgewählte Aspekte des Konfliktgeschehens in sozialen Organisationen .....</b>	<b>97</b>
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
<b>6.</b>	<b>Auswirkungen bürokratischer Strukturen auf Arbeitsweise und Beziehungsgestaltung am Beispiel der stationären Psychiatrie – Reflexionen aus meinem Praktikum .....</b>	<b>163</b>
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
<b>7.</b>	<b>Vom Dilemma der Organisationen .....</b>	<b>189</b>
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
<b>8.</b>	<b>Förderung von Beziehungskompetenz in einer lernenden Organisation .....</b>	<b>209</b>
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
<b>9.</b>	<b>Das Potenzial der GFK zur Erweiterung von Beziehungskompetenz</b>	<b>257</b>
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
<b>10.</b>	<b>Abschließende Betrachtungen und Ausblick</b>	<b>297</b>
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	Deutscher 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
WiIdO	Wissenschaftliches Institut der AOK
ZKS	Zentralstelle für Klinische Sozialarbeit