

# Kommunizieren im Berufsalltag

## Einleitung

*Ralf Hoburg*

Die Fähigkeit zu kommunizieren zählt zu den Grundakten sozialer Interaktion. Dabei meint Kommunikation allgemein die Tatsache, durch Sprache, Symbole, Zeichen oder auch einfach nonverbal Signale zu vermitteln, die die Welt und die in ihr geschehenden Ereignisse verstehbarer machen. Die Kompetenz zu kommunizieren jeweils situativ anwenden zu können und dabei den aktuellen Kommunikationsformen anzupassen, bildet die Basis für individuelle Lebensbewältigung und Lebensgestaltung. Die Theorien zur Kommunikation von *Paul Watzlawick* und *Friedemann Schulz von Thun* schufen seit ihrem Erscheinen die Grundlage dafür, die Kommunikation als *Grundakt* der Verständigung in seinen verschiedenen Facetten wissenschaftlich zu reflektieren. Beide Theorien finden sich auch in diesem Band fast durchgehend als Hintergrund eines spezifischen Nachdenkens über Kommunikation, Kommunikationsprozesse bzw. den Vorgang des Kommunizierens.

Im Feld des *sozialen Handelns* erhält Kommunikation bzw. die Fähigkeit des Kommunizierens eine doppelte Relevanz, die gleichsam die Eckpunkte einer Reflexion und Erörterung des Themas bildet. Kommunikation findet einerseits innerhalb des sozialen Handelns in einem Kontext der Hilfeeinstellung und Hilfeleistung statt und ist damit gleichzeitig andererseits eingebettet in ein berufliches und professionelles Handeln.<sup>1</sup> Die Realität sozialer Berufe ist inzwischen hoch komplex. Das berufliche Handeln auf dem sozialen Sektor bewegt sich zwischen Klientinnen und Klienten, Professionalitätsansprüchen, ökonomischen Erfordernissen und der Wirklichkeit von Sozialorganisationen.<sup>2</sup> Dabei kommt es nach *Hoburg/Schmidt* heute insbesondere aus professioneller Sicht auf ein „Differenzverstehen“ an, das den Anderen in seinem Deutungsschema belassen kann und sich gleichzeitig auf der Grundlage eigener Authentizität kommunikativ und verstehend auf die persönlichen Problemlagen der Klientinnen und Klienten einlässt.<sup>3</sup>

Der sozial Handelnde nimmt hierbei fast immer die Rolle des *intermediären Akteurs* ein, der sein berufliches Mandat für die Klientel mit der komplexen sozialen Wirklichkeit „vermitteln“ oder ausgleichen muss. Dabei kommt es entscheidend darauf an, nicht nur die sich gegenwärtig verändernden Außenbedingungen Sozialer Arbeit – wie etwa die Transformation sozialstaatlicher Rahmen-

---

1 Vgl. Langhanky 1995.

2 Vgl. Schilling/Zeller 2012; Heiner 2004.

3 So Hoburg/Schmidt 2011, 138.

bedingungen – zu kennen, sondern auch die diversen sozialen Problemlagen zu erkennen und zu analysieren und im Feld der Beratung zu bearbeiten. Hinzu kommt ebenfalls die Anforderung, den „Anderen“ (Klientin oder Klient; Kollegin oder Kollege) als *Person* in seiner kontextuellen Wirklichkeit im Zwischenraum der beruflichen und privaten Sphäre wahrzunehmen, die Beobachtungen kommunikativ auszutauschen und durch das Mittel des Gespräches zwischen den im Kommunikationsgeschehen beteiligten Akteuren (Sozialarbeiterin und Sozialarbeiter – Klient und Klientin – Organisation – soziales Umfeld) Beziehung herzustellen.

Die Berufswirklichkeit stellt somit hohe Ansprüche an die Akteure, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten. Der Kompetenz zu kommunizieren kommt schon aus diesem Grund im Beruf eine wachsende Bedeutung zu und es gilt sie bereits im Studium zu erlernen und einzuüben, zumal das Faktum Kommunikation in der sozialen Wirklichkeit durch Medien einerseits omnipräsent ist und andererseits immer vieldeutiger wird und heute gleichzeitig *analog* und *digital* verläuft.<sup>4</sup> Soziale Netzwerke, Email-Kontakt und die Nutzung des Smartphones bestimmen inzwischen berufliche Kommunikationsroutinen. Die veränderte Mediennutzung und das gewandelte Kommunikationsverhalten machen es aus der Fachperspektive Sozialer Arbeit und sozialer und helfender Berufe heraus immer dringlicher, über die Kompetenz des Kommunizierens in seinen beruflichen Facetten nachzudenken, das sich zwischen „Face-to-face“ Kommunikation und Multitasking hin und her bewegt. Daneben verlaufen die Prozesse und Formen des Kommunizierens nicht überall auf der Welt synchron. Nach wie vor existieren kulturelle Unterschiede des Kommunizierens, die nur scheinbar in der globalen Welt des Internets aufgehoben sind. In der Kommunikation spielen sowohl das Phänomen der Interkulturalität als auch der Gender-Aspekt eine entscheidende Rolle, weil sie Strukturen und Voraussetzungen der individuellen Kommunikation bilden.

Neben den veränderten Kommunikationsgewohnheiten mit Klientinnen und Klienten und den damit einhergehenden Einflüssen auf das berufliche Handeln hat sich auch die Kommunikation in Organisationen und Verwaltungen stark verändert. Berufliche Kommunikation ereignet sich immer auch in den Sprachgewohnheiten und den semantischen Kontexten (Wertgebundenheit) der Organisationen, in denen man arbeitet.<sup>5</sup> Das eigene Kommunizieren – mit Klientinnen und Klienten und mit Kolleginnen und Kollegen – sollte darum neben der Logik des Falles immer auch die Ebene der Werteorientierung sozialer Einrichtungen und die Gegebenheiten der Trägereinrichtung mit bedenken. Kommunizieren in der Sozialen Arbeit bewegt sich zwischen Subjekten und Systemen und stellt immer auch als *kommunikative Vermittlungsleistung* einen Wertefaktor dar. Dabei ist der Sozialarbeitende immer selbst in seiner eigenen Persönlichkeit in den Vermittlungsprozess des Kommunizierens eingebunden.

---

4 Vgl. Imhof 2011.

5 Apelt/Tacke 2012.

Diese hier angesprochene Vielfalt des Kommunikationsbegriffes soll in den folgenden Beiträgen aus unterschiedlicher Sicht und im Fachgespräch zweier Disziplinen – der Disziplin der *Sozialen Arbeit* und der Perspektive *diakonischer Sozialer Unternehmen* als Teil der Disziplin der Diakoniewissenschaft – beleuchtet werden. Dabei ergeben sich im Feld theoretischer Erörterung durchaus Schnittflächen, die auf dem Gebiet systemischer und konstruktivistischer Betrachtung des Themenfeldes Kommunizieren liegen. Der gemeinsame Focus aller Beiträge findet sich dabei auf dem Ausgangspunkt beruflicher Alltagsanforderungen, wobei das Spezifikum darin besteht, den Grundvorgang der Kommunikation auf das Gebiet des beruflichen Handelns, nämlich das soziale Handeln oder auch *Helfen* zu beziehen.<sup>6</sup> Damit wird über die Grenzen der neueren Fachdiskurse (Soziale Arbeit und Diakoniewissenschaft) ein Gespräch über Kommunikationsbedingungen im sozialen Feld eröffnet.<sup>7</sup> Der seit dem Grundlagenaufsatz von *Niklas Luhmann* zur Säkularisierung des Helfens in der Fachwissenschaft Sozialer Arbeit durchaus umstrittene Terminus des Helfens wird durch die kommunikationstheoretische Perspektive aller Beiträge in diesem Band gleichsam etwas anders beleuchtet.<sup>8</sup> Durch die Zuordnung von Kommunikation und Helfen eröffnet sich ein erweiterter Zugang auf das soziale Handeln mit seinem Professionscharakter.

Ein offener Aspekt, der durch die Debatte über das Faktum des Kommunizierens auf einer Metaebene in diesem Band sichtbar wird, ist die Zielführung im Kommunikationsprozess selbst, die ja beruflich bedingt ist und somit den Logiken sozialarbeiterischen Handelns folgen muss. Dieser Aspekt wird von den Autorinnen und Autoren mit jeweils unterschiedlichen Nuancen beantwortet. Beinhaltet das kommunikative Handeln im Diskurs mit Klientinnen und Klienten jeweils eine Absicht und welche ist es? Dient die Kommunikation der pädagogischen Komponente innerhalb der Sozialen Arbeit? Welche Rolle und Funktion übernimmt die Kommunikation im Fall-Verstehen? Die Reichweite normativer Absichten im Kommunikationsprozess selbst bleibt dabei bei den Beiträgen des Bandes variabel und zeugt davon, wie sehr der eigene Theoriestatus in der Sozialen Arbeit auch das Verständnis des Kommunizierens prägt und bestimmt.

*Jürgen Ebert* beleuchtet in seinem Beitrag zum Thema das Kommunizieren als berufliche Tätigkeit prinzipiell vom Kompetenzbegriff her. Das Kommunizieren steht für ihn als ein berufliches Gespräch unter bestimmten Bedingungen, die sich von privaten Gesprächen abheben und wird somit automatisch zu einer „kommunikativen Interaktion“. Professionsverständnis und die Erfordernisse beruflich sozialen Handelns bilden hierbei die Komponenten. Dabei benötigen die Fachkräfte Sozialer Arbeit die Fähigkeit der Kommunikation. Sie müssen sich dem Perspektivenwechsel in der Arbeitsbeziehung auf den Klienten und die Klientin stellen und benötigen vielfältige kommunikative Kompetenzen. Mit Hilfe von Kommunikation wird Handeln in der Sozialen Arbeit koor-

---

6 Vgl. Hoburg 2008.

7 So Albert 2008.

8 Luhmann 1973.

diniert, wobei durchaus beim Klienten oder der Klientin Lern- und Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden sollen. Die Kommunikation/ Interaktion dient einem zieloffenen Entwicklungsprozess und soll Partizipation ermöglichen. In Bezug auf das Thema der Kommunikation besagt der Kompetenzbegriff für *Jürgen Ebert*, dass diese grundsätzlich als „dialogische Kommunikation“ zu verstehen ist, deren Eckpunkte Wahrnehmungssensibilität und Selbstreflexivität darstellen.

Eher vom Begriff der Sozialen Arbeit aus beleuchtet *Heiko Kleve* in seinem Beitrag den Kommunikationsbegriff und ordnet ihn in das berufliche Feld ein. Dabei geht er von einem spezifischen Verständnis des Sozialen aus, der entsprechend seines Denkansatzes von einer systemtheoretischen Basis her operiert und etwa in Organisationen und sozialen Beziehungen stattfindet. Soziale Arbeit wird von Kleve mit einem Akt der Kommunikation gleichgesetzt, wobei die Kommunikation selbst nicht primär als Geschehen beschrieben wird, sondern als systemische Gegebenheit. In der historischen Analyse beschreibt der Beitrag den gedanklichen Weg zu einem modernen Verständnis des Helfens als Hilfe, wobei Hilfe an sich als eine kommunikative Operation beschrieben wird. Im Rahmen von Verstehensprozessen hat dann die Kommunikation die Aufgabe dem „Selbstverstehen“ dienlich zu sein.

Von einer, der Systemtheorie sich abgrenzenden und eher die konstruktivistische Denkweise aufnehmenden Argumentation herkommend versuchen die beiden Artikel von *Björn Kraus* und *Ursula Henke* das Thema der Kommunikation zu entfalten.

*Björn Kraus* wählt seinen Standpunkt zunächst in der Aufgabenbeschreibung Sozialer Arbeit zwischen Individuum und Gesellschaft. Aus der Zielperspektive einer systemischen Lebensweltorientierung geht es ihm darum, die Gestaltung professioneller Kommunikationsprozesse, die im Dialog mit Klientinnen und Klienten entstehen, zu reflektieren. Deren Relevanz und gleichzeitig Grenzen zu markieren, greift Kraus auf Erkenntnistheorie und Konstruktivismus zurück, indem er erweist, dass die Lebenswelt immer eine, vom Subjekt erfolgende, Konstruktion darstellt. Davon unterscheidet er den Begriff der Lebenslage. Für den Prozess der Kommunikation ist nun entscheidend, dass Subjekte ihren Lebenswelten jeweils Bedeutungen zuschreiben, deren Evidenzen von außen nur begrenzt wahrnehmbar sind. Kommunikation versteht er als die Bemühung um die Rekonstruktion der Intentionen, die die Basis der kommunikativen Interaktion darstellen. Vom professionell Kommunizierenden setzt dies zweierlei voraus: Eine Fähigkeit zur reflexiven Wahrnehmung und eine Beobachterperspektive. Das Ziel des kommunikativen Prozesses wäre eine Optimierung der eigenen Verhaltensorientierung, die den Klienten ermöglicht, sich selbst besser verstehen zu lernen. Im Dialog bzw. im Prozess der Kommunikation geht es darum, den Diskurs über gelingendere Lebensentwürfe zu führen.

*Ursula Henke* wählt in ihrem Beitrag den Ausgangspunkt für die Reflexion von Kommunikation in einem Praxisbeispiel. Die Funktion der Kommunikation besteht für sie im Berufskontext darin, „Problemlösungsideen“ zu entwickeln. Kommunikation dient demnach dem Verstehen eigener Wirklichkeit –

hier zeigen sich Nähen zu *Heiko Kleve* –, wobei sie mit Hilfe der Systemtheorie aufzeigt, wie sehr Deutungen und Sinnzuschreibungen zunächst im eigenen Systemdenken gefangen sind und Veränderungen zunächst nur innerhalb des Systems verlaufen können. Im Zusammenhang mit einer selbst zu generierenden Lernmotivation kann die Kommunikation im Beratungsfeld eine „Veränderung“ durch Mitteilung im System in Gang setzen. Unter Zuhilfenahme des Transaktionsmodells wird durch Kommunikation und sprachliches Offenlegen Veränderung auf der Seite von Klientinnen und Klienten herbeigeführt, indem Beweggründe, Absichten und Motive offengelegt werden. Kommunikation dient demnach der Transparenz und der Sozialarbeitende nimmt die Rolle des „Kommunikations-Anwaltes“ wahr. Dies setzt auf der Seite des Sozialarbeitenden eine kommunikative Kompetenz des Vermittels und Verstehens voraus, die es sich im Verlauf des Studiums anzueignen gilt.

Dass die Grenzen des Verstehens und Kommunizierens ihre Ursachen in kultureller Diversität haben können, bestimmt den Beitrag von *Sylke Bartmann* zur „interkulturellen Kommunikation“. Die Andersheit des Anderen bildet die Voraussetzung einer Kommunikation und die kommunikative Kompetenz kann darin gesehen werden, mit den Differenzen im Fremdverstehen produktiv umzugehen. Erst die interkulturelle Kompetenz befähigt zu einer Kommunikation, die das Fremdverstehen mit einbezieht. Vor dem Hintergrund der Diversität muß die „Zerbrechlichkeit“ alltäglicher Kommunikation in die Prozesse sozialen Handelns mit einbezogen werden. Gerade der Aspekt der Kulturalität macht die Formung und Ritualisierung von Kommunikationsroutinen und Konventionen evident. Diese Formung im Kommunikationsprozess stellt hohe Anforderungen an das „Sinn-Verstehen“, wie *Bartmann* im Anschluss an Schütz mit dem Begriff des Selbstverstehens ausführt. Auch bei *Bartmann* stehen Konstruktivismus und Wahrnehmungstheorie im Hintergrund zur Erfassung von Kommunikationsprozessen. Eine Bedeutung erhält dann aber vor allem auch der Aspekt der Selbstreflexivität des professionell Handelnden, weil nur diese die Haltung einer Deutungsoffenheit ermöglicht, die mit dem Scheitern von Kommunikation und einem Nicht-Verstehen rechnen kann.

Aus der Perspektive des Empowerments schlägt der Beitrag von *Norbert Herriger* den Weg ein, Kommunikation als *Diskurs* und *Dialog* zu verstehen. Die Ausgangsbedingungen der Kommunikation im sozialen beruflichen Feld sind – so *Herriger* – oftmals geprägt durch den „Zwangs-kontext“, in dem die Hilfe steht. Nicht selten erleben die Klientinnen und Klienten die Asymmetrie der Kommunikation, indem sie sich Gehorsams- und festgelegten Verfahrensregeln unterwerfen müssen. Diese Logik der Kommunikation folgt nach *Herriger* dem Modell der Fürsorgementalität, der gegenüber der Empowerment-Diskurs entsprechend der Agency-Theorie von Selbstbestimmung, Beteiligung und Mündigkeit ausgeht. Da Empowerment selbst ein „werthaltiges Konzept“ sei, das ein optimistisches Menschenbild voraussetzt, hat sich auch die Kommunikation daraufhin auszurichten. Aus inhaltlich-fachlicher und aus kommunikativer Sicht werde der Sozialarbeitende stärker zum „Coach - Assistent - Unterstützer - Begleiter“ und der Stil ihrer Kommunikation ist die Wertschätzung. Damit sind

durch Herriger sowohl das Menschenbild als auch die moralische Haltung der Gesprächsteilnehmenden entscheidende Faktoren der beruflichen Kommunikation.

Ein neues Feld eröffnet der Beitrag von *Hans-Jürgen Balz*, der sich im Rahmen professioneller organisationaler Routinen des beruflichen Handelns mit dem Thema der kollegialen Kommunikation auseinandersetzt. Ausgehend von empirischen Befunden über Arbeitszufriedenheit verweist Balz auf die Teamarbeit, die im Feld Sozialer Arbeit an der Tagesordnung ist, aber die vor dem Hintergrund von Arbeitsbelastung und Ökonomisierung erhöhte kommunikative Anforderungen verlangt. Teamarbeit in der Sozialen Arbeit ist ein Spiegel fachlich funktionaler Differenzierung und ist heute mehr denn je dem Aspekt der Dienstleistung geschuldet. Dabei unterliegt die Kommunikation im Team verschiedenen Regeln und Normen und führt die Kommunikanten in eine größere personale Nähe. Im Team entstehen kommunikative Gewohnheiten und Deutungsgemeinschaften, die sich in sog. Kommunikationsnetzwerken abbilden lassen. Unter Einhaltung von Regeln kann Teamkommunikation trotz des Gefühls von „Unentrinnbarkeit“ als eine Herausforderung gleichzeitig auch zu einem Gewinn für die Beteiligten werden. Dies betrifft dann auch die konstruktive Bearbeitung von Konflikten mit Hilfe von Kommunikation. Auch bei Balz begegnet als Basis und gleichsam inneres Axiom des Kommunizierens die gegenseitige Wertschätzung. Teamkommunikation – so das Fazit – hat sowohl eine Aufgaben- wie auch psychoemotionale Funktion.

Eine eher in den letzten Jahren stärker ins Bewußtsein gekommene Herausforderung der Kommunikation greift *Julia Lepperhoff* in ihrem Beitrag zu den Geschlechterperspektiven innerhalb der berufsbezogenen Kommunikation in der Sozialen Arbeit auf. Ausgegangen wird hierbei von der geschlechtlichen Prägung Sozialer Arbeit, die sich durchaus historisch herleiten läßt und zu der es eine intensive Forschungsdebatte gibt. Eine Lücke erkennt die Autorin dagegen auf dem Feld der Erforschung einer spezifisch genderorientierten Kommunikation in der Sozialen Arbeit. Generell hat die Gender-Forschung geschlechterbezogene Unterschiede der Kommunikation herausgearbeitet. In Bezug auf soziale und helfende Berufe kommt es – so die Autorin – zu einer einseitigen Zuschreibung emotionaler Kommunikationsanteile zu Frauen. Die geschlechterdifferenzierte Arbeitsteilung schlägt sich nur vordergründig in Kommunikationsstilen nieder. Durch einseitige Rollenzuschreibungen wird das Thema der geschlechtsspezifischen Kommunikation in der Sozialen Arbeit eingeführt. Dem begegnet *Julia Lepperhoff* mit dem Ansatz einer geschlechterreflektierten Kommunikation, die trotz verschiedener Dilemmata vor allem das eigene kommunikative Verhalten als Professioneller in der Arbeit mit Klienten in den Blick nimmt. Mit dem Konzept der geschlechterreflektierten Kommunikation knüpft der Beitrag an die normativen Fundamente, die Grundlage der Sozialen Arbeit sind, an.

Eher die Seite der medialen Kommunikation und ihrer Relevanz für die Soziale Arbeit betrachtet der Beitrag von *Wolfgang Tenhaken*, indem er vom Stichwort der Digitalisierung und seinen Chancen und Risiken in Bezug auf die kon-



krete Beratungstätigkeit ausgeht. Durch die Entgrenzung von Internet und Medien kommt es zu Transformationen, die das berufliche und private Feld in Bezug auf die Kommunikationsgewohnheiten tangieren. In der Sozialen Arbeit ist das Thema der Technologisierung von Anfang an immer auch emotional geführt worden. Inzwischen ist das Thema der Online-Beratung – so der Verfasser – in der Sozialen Arbeit durchaus angekommen. Ihre Vor- und Nachteile stellt der Beitrag insgesamt heraus und kommt zu dem Ergebnis, dass diese Form der Beratung bei den Klientinnen und Klienten nicht so nachgefragt ist wie die Digitalisierung der Gesellschaft eigentlich vermuten ließe. Anders verhält es sich dagegen mit der Email-Kommunikation, die inzwischen zum beruflichen Standard geworden ist. Als neue Entwicklung kommt der Beitrag auf das Thema von Social Media zu sprechen. Das Internet ist zu einer Voraussetzung von Teilhabe geworden. Vor allem *Face Book* und *WhatsApp* revolutionieren Kommunikation und Nutzung. Am Ende richtet der Beitrag den Blick in die Zukunft und fragt danach, wie sich durch Digitalisierung die konkrete Arbeitswelt der Sozialen Arbeit weiter verändern wird. Zwei Forderungen stehen deshalb am Ende des Beitrages: Die Reflexion von Kommunikation und Medien in der Sozialen Arbeit zu intensivieren und eine „digitale Agenda“ aufzustellen.

Mit dem Feld der Organisationen öffnet sich ein neuer Bereich für das Thema der beruflichen Kommunikation, da Menschen und Systeme hier in spezifischer Weise aufeinander treffen. Dem gehen konkret die beiden Beiträge von *Beate Hofmann* und *Dierk Starnitzke* nach, die beide ihre Überlegungen zum Thema des Kommunizierens in diakonischen Organisationen mit Blick auf die Ebene einer Führung und Leitung im Binnensystem und andererseits in Hinsicht auf eine gesellschaftliche Außenkommunikation richten. *Beate Hofmann* richtet ihr Augenmerk hierbei auf das Verhältnis von Kommunikation und Unternehmenskultur und bringt hierzu neue Forschungsergebnisse in den Beitrag mit ein. Die Kommunikation im Unternehmen versteht sie konstruktivistisch im Sinne der St. Galler Konzeptionen als einen mehrschichtigen Prozess, in dem eine eigene Wirklichkeit hergestellt wird. Damit wird die Kommunikation im Unternehmen in einen kollektiven Deutungsprozess mit einbezogen und bildet einen engen Zusammenhang mit dem Management der Organisation. Die konzentrische Mitte bildet in ihrem Verständnis die Organisationskultur, die durch Kommunikation entsteht und durch Leitung und Management beeinflusst werden kann. Hierbei kommt dann dem Wertekern (etwa einer diakonischen Leitkultur) eine besondere Bedeutung zu. Durch Kommunikation wird dieser Wertekern im Unternehmen aufgrund verschiedener Faktoren sensibel gestärkt. Hierzu zählen etwa weiche Unternehmensfaktoren wie Inkulturation von Mitarbeitenden in das Unternehmen, eine bewusste Regelkommunikation sowie das Feld der informellen Kommunikation. Darüber hinaus existiert ein Außenbereich der Unternehmenskommunikation, sich der für *Beate Hofmann* einerseits in einer starken Öffentlichkeitsarbeit und andererseits in der Kommunikation mit Nutzerinnen und Nutzern erkennen läßt. Die besondere „kommunikative“ Herausforderung moderner sozialer Organisationen – für die ein diakonisches Unternehmen eher beispielhaft steht – werden in dem Beitrag am

Ende durch Faktoren wie Digitalisierung, Säkularisierung und Ambulantisierung gesehen.

*Dierk Starnitzke* knüpft an die Überlegungen von *Beate Hofmann* direkt an und verstärkt in seinem Beitrag den Aspekt der Außenkommunikation im Sinne des Stakeholder-Modells. Neben der internen Kommunikation innerhalb eines Unternehmens beschreibt sein Beitrag die Anforderungen an kommunikatives Verhalten der unterschiedlichen Bezugsgruppen wie etwa den Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen, den Anspruchsgruppen und vor allem den Leistungs- und Kostenträgern von Einrichtungen sowie den politischen Entscheidungsträgern der kommunalen und Landesebene. Alle Anspruchsgruppen an soziales Handeln weisen jeweils ihre eigenen Kommunikationslogiken auf und die PR eines Sozialunternehmens muss auf diese kommunikativ reagieren. Letztlich ist es das Fazit, dass Kommunikation einer modernen Sozialunternehmung mehrsprachig im Sinne pluraler Codes agieren muss, was der Beitrag einerseits aus der Systemtheorie Luhmanns und andererseits aus dem St. Galler Management-Modell ableitet. Daneben stellt der Beitrag die Frage, ob es neben den beschriebenen kommunikativen Codes auch für konfessionelle Träger wie etwa der Diakonie einen eigenständigen religiösen Kommunikationscode geben sollte und wie dieser zu beschreiben ist. Diesen Kommunikationscode findet der Beitrag in der Unterscheidung von Immanenz und Transzendenz und beschreibt die Fundamentalunterscheidung als Code der Religion. Wie sich dies in der Alltagskommunikation einer diakonischen Unternehmung praktizieren und umsetzen lässt, bildet dann neben Überlegungen zur kundenorientierten Kommunikation das Herzstück der Überlegungen in dem Beitrag.

Das Thema des Lobbying greift der vorletzte Beitrag des Bandes von *Wolfgang Maaser* auf. In Form einer historischen Rekonstruktion werden Modelle von Kommunikation entfaltet, deren Basis teilweise in normativen Aprioris liegen. So beginnt Maaser mit der ernüchternden Feststellung, dass der politische Anspruch Sozialer Arbeit oftmals der kommunikative Gestus des Appells ist, der auch die Form einer Betroffenheits-Kommunikation einnehmen kann. Das Thema der Kommunikation verweist für Maaser immer auch auf die dahinter liegende Thematik, nämlich die Legitimations- und Mandatsfrage der Fachdisziplin Sozialer Arbeit zu öffentlicher Rede. Hier lassen sich unterschiedliche Mandatstypen finden und zumindest der religiös-diakonische Typ wurzelt im biblisch-prophetischen Mandat der Offenlegung gesellschaftlicher Missstände und ist ein Teil bürgerlicher Selbstverständigung. Mit *Alice Salomon* verschärft sich die Kommunikation über die soziale Frage zur öffentlichen Kommunikation sozialpolitischer Forderungen und im Zuge der 68er Generation verändert sich die Kommunikation zur Ideologiekritik. Dieser Gestus prägt die Kommunikation der Sozialen Arbeit auch im Paradigma der Debatte um die Menschenrechtsprofession. Vom Tripelmandat aus gedacht steht das kommunikative Verhalten der Profession unter dem Anspruch, ein „kompetenter öffentlicher Beobachter“ gesellschaftlicher Prozesse zu sein und hat ein deutlich sozialpolitisches Mandat.



Das Verhältnis von Kommunikation und Normativität bearbeitet der abschließende Beitrag von *Ralf Hoburg*. Ausgehend von der Erkenntnis einer reziproken Beziehung innerhalb des Kommunikationsgeschehens geht der Beitrag von der Feststellung aus, dass im Rahmen von Fall-Verstehen die Einseitigkeit der Klientenorientierung zu einer doppelten Problematik führt: Einerseits droht in der Haltung beruflicher Kommunikation das Gespräch bzw. die kommunikative Begegnung auf einer funktional-sachlichen Ebene stecken zu bleiben, andererseits bleibt die Ebene der Metakommunikation auf beiden Seiten oft unreflektiert. Kommunikation im sozialen Feld hat den interpersonellen Aspekt deutlicher zu berücksichtigen und daher besteht die Aufgabe, im Kommunikationsgeschehen selbst, d.h. im Zwischenraum der Interaktion, die Codes bis hin zu normativen Codes der kommunizierenden Partner zu erkennen und zu dechiffrieren. Dies gilt vor allem auch für die Seite der sozial Handelnden, die sich ihrer impliziten und eigenen normativen Haltungen und Ziele oft nicht bewusst sind, obwohl diese den Prozess der Kommunikation mit Klientinnen und Klienten oftmals steuern. Von der Annahme ausgehend, dass berufliche Kommunikation im sozialen Bereich durchaus ein Praxisfeld moralischer Kommunikation ist, plädiert der Beitrag für die Stärkung selbstreflexiver Haltung im Kommunikationsprozess, deren Basis allerdings ein kommunikatives Apriori darstellt, das sich aus der ethischen Bedingung gegenseitiger Anerkennung speist. Kommunikation im sozialen Zusammenhang ist für Hoburg ein Beispiel von fürsorglicher Kommunikation und damit eingebettet in ethisch-moralische Kategorien.

## Literatur

- Albert, Anika Christina* (2010): Helfen als Gabe und Gegenseitigkeit. Perspektiven einer Theologie des Helfens im interdisziplinären Diskurs, Heidelberg.
- Apelt, Maja/ Tacke, Veronika (Hg.)* (2012): Handbuch Organisationstypen, Wiesbaden.
- Heiner, Maja* (2004): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Analyse, Stuttgart.
- Hoburg, Ralf (Hg.)* (2008): Theologie der helfenden Berufe, Stuttgart.
- Hoburg, Ralf/ Schmidt, Andrea* (2011): Kommunikation, in: Hermann, Volker/ Hoburg, Ralf/ Evers, Ralf/ Zitt, Renate: Theologie und Soziale Wirklichkeit. Grundbegriffe, Stuttgart, 137–146.
- Imhof, Kurt* (2011): Die Krise der Öffentlichkeit. Kommunikation und Medien als Faktoren des sozialen Wandels, Frankfurt/ New York 2011.
- Langhanky, Michael* (1995): Verständigungsprozesse der Sozialen Arbeit. Beiträge zur Theorie und Methodendiskussion, Hamburg.
- Schilling, Johannes/ Zeller, Susanne* (2012): Soziale Arbeit. Geschichte - Theorie - Profession, 5. Auflage, München.

# Kommunikation und Berufsalltag

## Eine Schlüsselkompetenz in sozialen und helfenden Berufen

Jürgen Ebert

Der berufliche Alltag von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern wird, – wie der Alltag aller Berufsgruppen, deren Tätigkeit darauf zielt, auf das Denken und Handeln anderer Menschen einzuwirken –, durch Kommunikation geprägt. Denken und Sprechen sind eng miteinander verknüpft. Worte und Bilder ermöglichen es dem Menschen, sich seiner eigenen Gedanken und Absichten bewusst zu werden und das eigene Verhalten zu steuern, aber auch, Einfluss auf das Handeln anderer zu nehmen. Gespräche mit anderen erweitern den Horizont. Sie führen nicht selten dazu, dass das eigene Denken und Handeln von einem anderen Standort aus beurteilt wird und auf diese Weise neue Einsichten gewonnen werden. Der Monolog, der den äußeren Dialog im Inneren fortsetzt, kann dazu dienen, sich Klarheit über das eigene Denken und Handeln zu verschaffen. So ist im Begriff der ‚Kommunikation im Berufsalltag‘ neben der reflektierten Auseinandersetzung mit den Vorstellungen der Kommunikationspartnerinnen und -partner auch die kritische Reflexion eigenen Denkens und Handelns mitzudenken. Gerade die für die Soziale Arbeit so wichtige Funktion des Perspektivenwechsels ist, laut *George Herbert Mead*, ein im Verlauf der Evolution erworbenes Charakteristikum des Menschen. Die instinktgesteuerte Bezugnahme von biologischen Organismen aufeinander verwandelte sich sukzessiv in bewusste, mit Bedeutung aufgeladene Interaktion, eben Kommunikation mittels Mimik, Gestik, Sprechakten oder Symbolen.<sup>1</sup> Die Bereitschaft, Gedachtes nicht zu kommunizieren, ist nach *Georg Simmel* eine weitere wichtige Errungenschaft der menschlichen Entwicklung. Gerade diese Fähigkeit stellt häufig ein besonderes Merkmal von Professionen dar. Indem die Professionellen sich verpflichten, bestimmte Inhalte nicht zu kommunizieren, sondern als Geheimnis zu hüten, machen sie sich um das Vertrauen ihrer Klientel verdient, ohne welches sie ihren Beruf nicht ausüben könnten.

Wie alle Berufe haben auch die sozialen und helfenden Berufe ein besonderes Anforderungsprofil, dem die Menschen, die diesen Beruf ergreifen, entsprechen sollen. Für die sozialen Berufe spricht man in diesem Zusammenhang seit den 1970er Jahren von *Schlüsselkompetenzen*. Welche Kompetenzen als Standard zu gelten haben und wie sie zu vermitteln sind, wird in Fachkreisen diskutiert. Die Ergebnisse finden ihren Niederschlag in den Statuten der berufsständischen Organisationen und der Ausgestaltung der Curricula. Tatsache ist, dass diese Normen dem gesellschaftlichen Wandel unterworfen sind. Eine offene Haltung

---

1 Mead 1973.

der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern gegenüber den Klientinnen und Klienten setzt die Beherrschung des Perspektivenwechsels voraus. Diese Haltung und die Fähigkeit zur Schaffung einer auf Vertrauen basierenden Arbeitsbeziehung sind wesentliche Merkmale des Berufs, die sich im Zuge der Professionalisierung herausgebildet haben. Mit dieser Sicht ist die Auffassung verknüpft, dass die Problemdefinition und das Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten mit den Klientinnen und Klienten gemeinsam zu erfolgen haben. Die Arbeit mit den Klientinnen und Klienten, den Kolleginnen und Kollegen sowie Angehörigen anderer Professionen erfordert ein hohes Maß an Kommunikationsbereitschaft und die Fähigkeit, Kommunikationsprozesse zu gestalten. Daher sind ‚kommunikative Kompetenzen‘ für das professionelle Handeln in sozialen und helfenden Berufen von grundlegender Bedeutung.

## 1. Schlüsselkompetenz und Beruf

Im Fachdiskurs der Sozialen Arbeit wird seit langem versucht, ein Bündel von Handlungskompetenzen zusammenzustellen, das den Fachkräften bei der Bewältigung des beruflichen Alltags Erfolg verspricht.<sup>2</sup> Diese Kompetenzen werden u. a. ‚Soft Skills‘ (BAG der Praxisämter/Referate 1999), ‚Schlüsselkompetenzen‘ (Geißler u. Hege 1988) oder ‚Schlüsselqualifikationen‘ (Richter 1995) genannt. Basierend auf den Arbeiten von *Friedrich Maus*, *Wilfried Nodes* und *Dieter Röh* hat der DBSH (2009) mit seinen ‚Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit‘<sup>3</sup> einen umfassenden Katalog von Kompetenzen definiert, der den Kern professioneller Sozialer Arbeit darstellen soll. Die Schlüsselkompetenzen beschreiben Grundkompetenzen für alle Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit. Grundlegende Kriterien professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit wurden von *Maja Heiner* (2004 u. 2007) im Rahmen einer empirischen Studie herausgearbeitet und zu einem ‚Kompetenzmodell‘ (2010) weiterentwickelt.

Der Kompetenzbegriff nimmt eine wichtige Funktion in der Berufs- und Arbeitsmarktforschung ein. Während aber in sozialen Berufen, bspw. in der Pädagogik, immer schon der Kompetenzbegriff eine Rolle gespielt hat<sup>4</sup>, ist in technisch ausgerichteten Berufen eher von Qualifikation und Qualifizierung die Rede. Für diesen Bereich hat *Dieter Mertens* 1973 den Begriff der Schlüsselqualifikation geprägt. *C. Wolfgang Müller* kritisiert an dem Konzept Mertens zum einen die einseitige Ausrichtung auf branchenspezifische Anforderungen, zum anderen die nicht erfolgte Unterscheidung zwischen dem in der Ausbildungsphase angeeignetem fachspezifischen Wissen und dem im Berufsalltag bezeugten Können. Müller unternimmt es daher, eine eindeutigere Abgrenzung zwi-

---

2 U.a. Geißler und Hege 1978; Richter 1995; BAG der Praxisämter/-Referate 1999; DBSH 2009; Maus/Nodes/Röh 2012.

3 DBSH 2009.

4 Vgl. Roth 1971, 180.