

# 1 Einleitung

Konflikte sind in allen Feldern Sozialer Arbeit eine Herausforderung für Fachkräfte in ihrem beruflichen Alltag. Die Fähigkeit, konstruktiv und kompetent mit Konflikten umzugehen, ist deshalb ein zentrales Merkmal professionellen Handelns.

Dieses Buch liefert praxisnahes Wissen und methodische Werkzeuge zum Erkennen, Verstehen, Vermeiden und Bewältigen von Konfliktsituationen im Alltag Sozialer Arbeit. Fallbeispiele, Übungen und Rollenspiele konkretisieren die theoretischen und methodischen Grundlagen.

In meiner langjährigen Beschäftigung mit Konflikten in Praxis, Forschung und Lehre hat sich besonders ein methodischer Zugang sinnvoll erwiesen, der diesem Buch als Grundmodell kompetenter Konfliktarbeit zugrunde liegt (Herrmann 2006, 134 ff.):

**Grundmodell von  
Konfliktarbeit**

- Angesichts der Vielfalt von Konfliktformen und Konfliktpotenzialen in der Sozialen Arbeit gibt es keine umfassende Einzelmethode, mit der all diese Konstellationen kompetent bearbeitet werden können.
- Der angemessene Zugang zur Konfliktarbeit im Kontext der Sozialen Arbeit ist vielmehr eine Kombination aus Situationsverstehen und flexiblem methodischem Handeln. Das heißt: Jeder Konflikt sollte als soziale Situation mit bestimmten Konfliktbeteiligten in einem spezifischen Kontext verstanden werden. Auch die bearbeitende Fachkraft ist Teil dieser Situation. Ihre Aufgabe besteht darin, den eigenen Ort des Handelns und Auftrag in dieser Situation zu finden, und von hier aus ein Set von Analyse-, Planungs-, und Reflexionsinstrumenten und methodischen Schritten flexibel und reflexiv auf den jeweiligen Konflikt hin zu kombinieren.
- Konfliktkompetenz ist keine rein methodische bzw. Management-Kompetenz, sondern beinhaltet immer auch persönliche Aspekte und Haltungen sowie eine Auseinandersetzung mit dem „Eigenen“ (z. B. der eigenen Konflikthaltung und –biografie, persönlichen Empfindlichkeiten und Handlungsmustern in Konflikten).

Eine theoretische und konzeptionelle Grundlegung von konfliktbezogener Sozialer Arbeit habe ich bereits in meinem Buch „Konfliktarbeit. Theorie und Methodik Sozialer Arbeit in Konflikten“ (2006) vorgenommen. Das vorliegende Werk legt den Fokus auf die Praxis.

**Aufbau des Buches**

Den Ausgangspunkt bilden drei Konfliktkonstellationen aus unterschiedlichen Feldern der Jugendhilfe (Allgemeiner Sozialer Dienst, Jugendarbeit, Schulsozialarbeit), die im Verlauf des Buches immer wieder zur Verdeutlichung methodischer und theoretischer Aspekte sowie als Material für Übungen und Rollenspiele herangezogen werden (Kapitel 2). Danach wird in Kapitel 3 Konfliktkompetenz als Teil professioneller Handlungskompetenz in der Sozialen Arbeit verortet. Auf der Basis eines Modells von Maja Heiner (2010) wird hier Konfliktkompetenz als kompetente Anwendung methodischer Handlungsschritte in Konflikten auf drei Ebenen bestimmt (Selbst-, Fall- und Systemkompetenz).

Dieses Modell und das Zusammenwirken verschiedener Kompetenzelemente in der Praxis werden in Kapitel 4 an einem Konfliktfall aus dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) eines Jugendamtes und dessen Bearbeitung verdeutlicht.

Kapitel 5 liefert Grundlagenwissen zum Thema „Konflikte in der Sozialen Arbeit“: Hier wird auf Konfliktdefinitionen, zentrale Merkmale von Konflikten und strukturelle Konfliktpotenziale im Feld der Sozialen Arbeit eingegangen und bestimmt, wann Konflikte zu einem Lernfeld des sozialen Miteinanders werden können und wann nicht.

Es folgt in den Kapiteln 6 bis 9 das Kernstück des Buches: Die neun Bausteine von Konfliktkompetenz werden jeweils mit ihren theoretischen Grundlagen und methodischen Aspekten ausführlich dargestellt. Dazu gibt es exemplarische Arbeitshilfen, Übungen und Rollenspiele, die das Geschriebene erfahrbar machen sollen. Diese neun Bausteine bilden ein aufeinander bezogenes Ganzes, können allerdings auch einzeln genutzt werden.

**Fokus des Buches**

Mit dem beschriebenen Ausgangspunkt und der Eingrenzung auf arbeitsfeldübergreifende Grundlagen von Konfliktarbeit sind natürlich auch Fragen der Auswahl, des Einbeziehens und Weglassens verbunden: Mein zentraler Bezugspunkt für die Auswahl der verwendeten Theorieelemente, Methoden und Fallbeispiele ist ein Modell von Konfliktkompetenz, das ich anhand eigener Erfahrungen entwickelt und mit zahlreichen Experten aus Hochschulen, dem Bereich der Fort- und Weiterbildung und der Praxis Sozialer Arbeit in den letzten Jahren diskutiert und weiterentwickelt habe (Kapitel 3.2 und 3.3). Erforderlich war ferner eine Eingrenzung auf Konflikte aus dem Alltag Sozialer Arbeit, die noch nicht zu stark eskaliert und deshalb auch ohne vertiefende Ausbildungen (wie Mediation oder Anti-Gewalt-Trainings) mit Basiskenntnissen grundsätzlich bearbeitbar sind. Außerdem geht es um die Arbeit mit wichtigen strukturellen Konfliktpotenzialen im Feld Sozialer Arbeit, die leicht zu realen Konflikten werden können.

Mit dieser Fokussierung wird allerdings eine weniger bekannte Form konfliktbezogener Sozialer Arbeit in diesem Buch nur kurz thematisiert, die man als „kritisch-politisch orientierte Soziale Arbeit“ in der Tradition der Gemeinwesenarbeit bzw. einer Konzeption von „Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession“ bezeichnen könnte (z.B. Herrmann 2006, 122 ff.; Staub-Bernasconi 2000). Hier geht es um Formen

- der Einmischung Sozialer Arbeit in gesellschaftliche Felder, in denen die sie beschäftigenden Problemlagen von Armut, sozialer Ausgrenzung oder Ungerechtigkeit entstehen und verursacht werden (z.B. Bildungswesen, Wohnungspolitik, Verkehrs- und Beschäftigungspolitik),
- der Einmischung in Prozesse, wie soziale Probleme im öffentlichen Raum definiert und bearbeitet werden,
- der Aktivierung von Adressaten Sozialer Arbeit auf individueller und kollektiver Ebene sowie der Ermächtigung und Gegenmachtbildung (Empowerment, Community Organizing) gegen oft strukturell ungleiche Verteilungen von Macht und Einflussmöglichkeiten im öffentlichen Raum.

Die ausführliche Thematisierung dieses Handlungsstrangs hätte den Rahmen des Buchs gesprengt. Wer sich dafür besonders interessiert, findet gute theoretische und methodische Hinweise z. B. in den beiden Bänden von Früchtel et al. (2007).

In die Entstehung dieses Buches waren Experten aus unterschiedlichen Bereichen Sozialer Arbeit involviert, die mir mit Rat und Tat zur Seite standen und bei denen ich mich herzlich für ihre Unterstützung bedanken möchte: Christel Althaus, Eberhard Bolay, Christof Budde, Dagmar Cordes, Gesine Duve, Günther Gugel, Maja Heiner, Angelika Iser, Katja Maar, Franz Pfaff, Wolf Ritscher, Dietmar Stooß, Michael Wandrey, Lothar Wegner – und meine Frau Dana!

**Hinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei Berufsbezeichnungen die grammatikalisch maskuline Form gewählt. Natürlich sind aber immer Männer und Frauen gemeint.