

Pädagogisches Training

Stefan Werner

Trainingshandbuch Konflikt- management

Konflikte in Schule und
sozialer Arbeit angemessen lösen

BELTZ JUVENTA

Leseprobe aus: Werner, Trainingshandbuch Konfliktmanagement, ISBN 978-3-7799-2145-5
© 2013 Beltz Juventa Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2145-5>

Einleitung

Wenn Sie das Wort Konflikt hören, woran denken Sie?

Es war mir lange ein Bedürfnis, dieses Buch zu schreiben. Seit Jahren arbeite ich innerhalb der Jugendhilfe und in der Weiterbildung im Bereich der Konfliktbewältigung. Ich bemerke, dass sich viele Fachkräfte im sozialen Bereich und in der Schule mit ihren Konflikten alleingelassen fühlen. Professionelle Unterstützung im Rahmen von Fachberatungen, Angeboten zur Beziehungsklärung über Mediation oder entlastende Konfliktreflexionen finden leider wenig statt und stellen nicht die Normalität in der sozialen Arbeit oder in Schulen dar. Oft liegt es an der fehlenden Bereitschaft, sich mit Konflikten und einer angemessenen Konfliktlösung auseinanderzusetzen. Ebenso gibt es bisher kaum Fachliteratur zur situativen Konfliktbewältigung, die in der Schule und der sozialen Arbeit oft erforderlich ist.

Dieses Fachbuch für Praktiker der sozialen Arbeit und für Lehrer basiert auf den Erfahrungen mit vielen Kindern und Jugendlichen sowie den Erfahrungen aus zahlreichen Fortbildungen. Es beinhaltet zahlreiche Lösungsvorschläge im Umgang mit Störungen und Konflikten unter Zeitdruck. Die praktischen Tipps werden strukturiert und mit vielen Beispielen angeboten, so dass diese leicht auf den Berufsalltag übertragen werden können. Ziel ist es, die Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten transparent und verständlich darzustellen. Dieses Praxisbuch soll Sie als Leser anregen, sich mit ihren Konfliktlösungen und Konfliktlösestrategien auseinanderzusetzen und sich in ihrem Verhalten optimieren zu können.

Dies ist notwendig, da zurzeit in der Berufsausbildung von Lehrern und Sozialpädagogen das Thema der Konfliktbewältigung kaum behandelt wird und wenn doch, so beschränkt sich dies großen Teils auf Mediation oder grenzsetzende Verfahren. Lehrer und Sozialpädagogen brauchen jedoch mehr Kompetenzen in der Konfliktbewältigung unter Zeitdruck. Oft erfordert es eine Situation, in der schnell und professionell gehandelt werden muss. Es stellt sich die Frage, wenn die Entwicklung der Fähigkeiten zur professionellen Konfliktbewältigung in Ausbildungsprozessen ausgespart wird, wo und wie die künftigen Fachkräfte ihre Kompetenzen entwickeln können. Ich plädiere dafür, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Konfliktbewältigung an den Hoch- und Erzieher Schulen in Theorie und Praxis sowie deren Reflexionsmöglichkeiten in der bestehenden Ausbildung gefördert wird.

Es stellen sich folgende Fragen:

1. Wie wirken die Konfliktlösestrategien der in behüteter Sozialisation aufgewachsenen Lehrer/Sozialpädagogen auf die Kinder/Jugendlichen aus problembehafteten Milieus?
2. Reichen die vorhandenen Konfliktlösestrategien von Lehrern/Sozialpädagogen aus, um mit den Konfliktlösestrategien der Klienten/Schüler umzugehen?
3. Sind Lehrer/Sozialpädagogen geübt im Umgang mit Verweigerung, Provokation und störendem Verhalten von Klienten/Schülern?

Meiner Erfahrung nach ist es sehr wichtig, die eigenen Konfliktlösestrategien über die elterlich und peerbezogenen gelernten Kompetenzen zu erweitern. Es gilt, Lehrern und Sozialpädagogen verschiedene Haltungen im Umgang mit Konflikten sowie Handlungsmöglichkeiten zu vermitteln und Ihnen einen praktischen Raum anzubieten, diese Möglichkeiten auszuprobieren, zu reflektieren und einzuüben.

Es ist wünschenswert, die Unantastbarkeit der eigenen Haltung in Konflikten und deren Bewältigungsstrategien in Supervisionsprozessen oder Praxisberatung zuzulassen und abzulegen. Diese Methode zur Selbstreflexion eigener Anteile in Konflikten eignet sich besonders gut, um die bislang genutzten Lösungsmuster zu hinterfragen, zu beleuchten und neue Haltungen zu entwickeln. Es bietet sich dadurch die Chance, mit erweiterten Handlungsmöglichkeiten und damit offener in Konflikten zu agieren.

Mit diesem Buch möchte ich Sie als Leser ermutigen, dass Sie Konflikte zukünftig als Herausforderung betrachten. Konflikte sind etwas sehr Sinnvolles, wenn man die Furcht davor ablegt und die darin liegende Herausforderung erkennt. Sie stehen für Auseinandersetzungen zum Thema Veränderung (Weiterentwicklung oder Bewahren). Dafür werden verschiedene Strategien, Gefühle, Beziehungsbedrohungen oder auch letztendlich Gewalt eingesetzt. Dies gilt es, von Seiten des professionell Helfenden zu erkennen und angemessen dagegen zu intervenieren. Konflikte sind Chancen, über Bestehendes nachzudenken und Fortschritt einzuleiten oder den Status quo zu erhalten. Hätte Galileo nicht auf seinem Standpunkt verharrt, wo wäre die Menschheit möglicherweise heute? Konflikte können helfen und stehen letztendlich für Weiterentwicklung.

Ich verwende in diesem Buch den Begriff des Konfliktpartners. Was drückt der Begriff aus? Er beinhaltet zwei Teile, die oft als unvereinbar beschrieben werden: den Konflikt und den Partner. Konflikte stehen für Weiterentwicklung, Fortschritt, Problemlösung, aber auch für Stagnation, starke Gefühle, Gewinnen oder Verlieren und schlimmsten Falls für Rückschritt oder Zerstörung. Dabei können Konflikte immer als Überprüfungsinstrument des Abwägens zwischen Weiterentwicklung und Bewahren genutzt werden. Der Partner steht dagegen für Beziehung, Zuverlässigkeit und deren Gestaltung. Beides tragen die Konfliktpartner in sich, den Bezug zur Weiterentwicklung oder Zerstörung sowie zur Gestaltung der (gemeinsa-

men) Beziehungskomponente. Deswegen spreche ich in diesem Buch von Konfliktpartnern, die sich zwischen den Polen der Beziehungsgestaltung oder den der Beziehungszerstörung sowie den Polen der Weiterentwicklung oder der Stagnation/des Rückschritts vereinen oder zerreißen.

Betrachten Sie bitte eine pädagogische Wohn- oder Tagesgruppe, in welcher die pädagogischen Fachkräfte die meisten Konflikte über Regeln und Macht lösen. Die Pädagogen glauben, sich aus ihrer Position dementsprechend verhalten zu müssen, weil sich die Anzahl der körperlichen Übergriffe in letzter Zeit erhöht hat. Betrachten wir die andere Perspektive. Was passiert bei den Kindern und Jugendlichen, die sich durch diese pädagogische Haltung bevormundet und sich nicht wahrgenommen, berücksichtigt und geachtet fühlen. Wie können sie sich wehren? Wofür stehen disziplinarische Schwierigkeiten in dieser Gruppe? Würde „ein Mehr“ an Mitbestimmung helfen, die Disziplinschwierigkeiten kurz- oder langfristig zu verringern? Es lohnt sich meines Erachtens, sich der Herausforderung einer professionellen Konfliktbewältigung zu stellen. Auch wenn uns Konflikte zunächst belasten, Energie rauben oder gar ihren Beitrag zum Burn-out beitragen können, sind sie letztlich wichtig, um die Balance von Veränderung und Bewahren zu finden. Dabei ist es für den professionell Helfenden bedeutend, die Konfliktlösungen und -beziehungen im Blick zu haben und daraus eine eigene Haltung zu entwickeln sowie den prozessualen Weg in Konflikten zu beachten.

Zur Bedeutung der Kommunikation in Konflikten werden im *ersten Kapitel* vier verschiedene Kommunikationsmodelle zur Erklärung von Konfliktabläufen beschrieben. Dazu werden die Theorien von Schulz von Thun (2010 a, b, c) erklärt: das vier Ohren/vier Mäuler-Modell sowie das Modell des Teufelskreises und dem daraus resultierenden Verhärtungspotential. Weiterhin wird der interne Prozess der Entscheidungen von Kaufmann (1965) vorgestellt, um Einfluss auf die eigene Lösungsfindung nehmen zu können. Abschließend werden Watzlawicks fünf Axiome in das Konfliktmodell integriert, um den kommunikationstheoretischen Teil dieses Buches abzuschließen (Watzlawick/Beavin/Jackson 1985).

Im *zweiten Kapitel* wird die Einführung in die Welt der Konflikte dargestellt. Anhand der Wirkfaktoren zur Optimierung von Veränderungsprozessen (Grawe 2000) werden deren Grundlagen in die Konfliktbewältigung integriert. Dabei wird besonders die ressourcenorientierte Sichtweise innerhalb der Konfliktbewältigung intensiviert, die Klärung von Konflikthalten vorangetrieben, Hilfestellungen gegeben, die Hervorhebung der Beziehungsebene verdeutlicht sowie die Wirkung der Problemaktualisierung im Konflikt erläutert. Dies sind wichtige Grundlagen des Konfliktverstehens und der Konfliktbewältigung. Weiterhin wird die Grundhaltung der professionellen Helfer in Konfliktsituationen erläutert und deren wichtige Bedeutung innerhalb von Versuchen der Konfliktlösung dargestellt. Es geht dabei um die innere Einstellung zur Konfliktempathie und der symmetrischen

Konfliktgestaltung. Dazu werden in der Darstellung der Konflikttheorie verschiedene Modelle der Konfliktbetrachtung sowie die Konfliktenstehung vorgestellt. Außerdem werden verschiedene Konfliktarten betrachtet, um zu erkennen, worüber wir in Konflikten streiten. Mit dem Eisbergmodell werden die dargestellten Konfliktpositionen hinterfragt, damit die „wahren“ Beweggründe in Konflikten erkannt werden können.

Im *dritten Kapitel* wird das Thema Konfliktprävention anhand eines Konfliktstufenmodells eingeführt. Sich auf zukünftiges Verhalten vorzubereiten, hilft in der kompetenten Konfliktbewältigung. Dabei wird der Anamnese des eigenen Verhaltens und des Verhaltens des/r weiteren Beteiligten eine große Bedeutung zugeschrieben. Der Konflikt wird dazu in verschiedene Phasen eingeteilt. Jeder Phase des Konflikts werden die beobachteten Verhaltensweisen der Klienten/Schüler zugeordnet. Wie verhält sich eine bestimmte Person, bevor der Konflikt begann, zum Anfang, in der Mitte und in der Eskalationsphase? Es können nun bewährte Interventionen diesen einzelnen Phasen zugeordnet werden. Durch die präventive Auseinandersetzung mit dem eigenen und dem Verhalten anderer in Konflikten können wichtige Schlüsse gezogen werden, welche Veränderungen in zukünftigen Konflikten notwendig sind.

Anhand der Betrachtung von Integritätsverletzung (Würde) und der Verletzung von Selbstbestimmung manifestieren sich Interventionsberechtigung und Interventionsverpflichtung in Konflikten. Diese müssen institutionell abgesprochen und gleichermaßen definiert werden – d.h. im Einzelnen, ab wann und auf welchen Grundlagen darf, soll und muss gehandelt werden? Ebenso werden juristische Konsequenzen des Nichthandelns erörtert, die wichtig sind, um zu wissen, was getan werden darf und was nicht. Weiterhin werden im *vierten Kapitel* unterschiedliche Konfliktlösungstechniken vorgestellt, die mit entsprechender Haltung zur professionellen Lösung bei Störungen, Verhaltensauffälligkeiten oder Konflikten beitragen können. Dazu werden präventive, körpersprachliche, verwirrende, ausweichende, sprachliche, verhandlungsansetzende, gruppenspezifische, deeskalierende und auch körperliche Techniken beschrieben. Sie werden an praxisbezogenen Beispielen dargestellt und handlungsanweisend erläutert. Es ist mir ein besonderes Anliegen, dem professionellen Helfer den wichtigen Prozess des eigenen Selbstmanagements innerhalb der Konfliktstufen aufzuzeigen.

Im *fünften Kapitel* werden Techniken der Konfliktbewältigung bei hoch emotionalen Konflikten und Interventionstechniken für Zweierkonflikte ohne eigene Beteiligung dargestellt. Was kann gemacht werden, wenn zwei Klienten/Schüler sich hoch emotional streiten oder sich schlagen? Dazu werden Interventionen praxisnah vorgestellt, um diesen Anforderungen professionell im Berufsalltag gerecht werden zu können.

In *Kapitel sechs* werden verschiedene Gesprächsführungsstile zur Aufarbeitung von Konflikten angeboten: lösungsorientierte, klärende, koopera-

tive, einfordernde Gespräche sowie Kritikgespräche und konfrontative Gespräche. Es werden Leitfäden für diese Stile an die Hand gegeben sowie ein klassisches Konflikt/Krisengespräch vorgestellt. Weiterführend wird das Prinzip der Mediation sowie des Konfliktcoachings erläutert.

In *Kapitel sieben* werden die eigenen Anteile in Konfliktsituationen reflektiert. Dieses Kapitel widmet sich dem Erkennen von eigenen Beweggründen des professionell Helfenden und beschäftigt sich mit Abwehrstrategien wie Projektionen und Übertragungen unter Konfliktbedingungen. Erwartungen an pädagogische Rollen werden in Bezug auf die Beeinflussung in der Konfliktbewältigung ebenso hinterfragt.

Im *achten Kapitel* stelle ich den Prozess dar, wie Konfliktkompetenzen für Klienten/Schüler entwickelt werden können. Dabei geht es verstärkt um die Vorstellung eines Projektes, welches versucht den Wahrnehmungsfokus im Konflikt zu verändern, das Selbstwertgefühl, das Selbstvertrauen sowie das Selbstbewusstsein zur Fähigkeit einer angemessenen Konfliktlösung zu steigern, die Handlungskompetenzen zu fördern, die Hemmpotentiale zur Gewaltanwendung in Konflikten zu erhöhen und in gleicher Weise die Möglichkeiten einer Erweiterung der Empathie zu ermöglichen. Dazu wird abschließend ein didaktisch-methodisches Konzept zur Einbettung in den Berufsalltag vorgestellt, welches einfach und unkompliziert in den Berufsalltag übernommen werden kann.

Abschließend wird ein Ausblick zur konkreten Umsetzung der vorgeschlagenen Konfliktbewältigungsmethoden gegeben. Ich möchte damit den professionellen Helfern Mut machen, sich neuen Haltungen zu öffnen. Damit greife ich die mir wichtige Einstellung gegenüber Konflikten auf, diese als Chance erkennen zu können, was zu bewahren und zu erneuern wäre.

Ich schreibe in diesem Buch oft von Lehrern und Sozialpädagogen. Es werden damit auch alle anderen sozialen Helfer (Psychologen, Soziologen, Pädagogen, Sozialarbeiter, Erzieher, Sozialassistenten, Heilerziehungspfleger etc.) angesprochen. Dementsprechend spreche ich auch immer von Klienten/Schülern. Ich bevorzuge der einfachen Lesart wegen die männliche Schreibweise, obwohl im Bereich der sozialen Arbeit und in Schulen überwiegend Frauen arbeiten.

Ich habe für dieses Buch aus meiner Rolle als Studienkursleiter der FH Erfurt im weiterführenden Studienkurs „Gewaltprävention, Konfliktmanagement und Deeskalationstraining“ viele Konfliktfälle reflektiert und nachbehandelt. Daraus entstanden viele Anregungen für Sie als Leser. Ebenso empfehle ich am Ende jedes Kapitels einige Fachbücher, die die aufgeführte Thematik vertiefend behandeln. Die von mir aufgeführten Bücher sind meine persönlichen Empfehlungen, die mir Anregung zur Weiterentwicklung gegeben haben. Ich wünsche Ihnen beim Lesen viel Zeit und Muße, sich mit den angegebenen Themen auseinanderzusetzen.

Ich möchte mich besonders bei drei Damen bedanken, die mir maßgeblich bei der Überarbeitung dieses Buches halfen. Einerseits bei meiner Frau

Stefanie, die mir in langen Reflexionsgesprächen und Erstüberarbeitungen ihre Kompetenz zur fachlichen Korrektur bereitstellte. Ebenso der systemischen Coachin und Teamentwicklerin Ute Niepenberg aus Weinheim, die mich unermüdlich unterstützte, den Text zu optimieren und letztendlich Frau Denise Anders, die, wie schon bei meinem letzten Buch in diesem Verlag, eine akribische und sehr nette Korrekturarbeit ermöglichte. Vielen Dank!