

Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung



Konfliktfeld IT-Projekte Stressmanagement im digitalen Zeitalter



Second Generation
Outsourcing –
Möglichkeiten und
Grenzen der Mediation

ADR-Richtlinie und
ODR-Verordnung –
zur Umsetzung in
Deutschland

„Während eines Turniers
ist Rock 'n' Roll!“ –
Béla Réthy im Interview
mit Guido Schäfer



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

es gibt eine ganz besondere Beziehung im Leben von uns Menschen. Eine Beziehung, die uns nahezu täglich begleitet, die uns von manchem entlastet und die uns glückliche Momente schenkt. Es ist eine Beziehung, von der wir im hohen Maße abhängig sind. Dabei handelt es sich aber auch um eine emotionale Beziehung, über die wir uns ärgern, die konflikträchtig ist und die Aggressionen freisetzen kann. Und wenn es über uns kommt, üben wir sogar körperliche Gewalt aus.

Wie Sie es sicherlich schon erahnen, meine ich die Beziehung zwischen Mensch und Computer. Scheinbar kommt die Mensch-Computer-Verbindung den latent in der Psyche des Menschen vorhandenen Bedürfnissen nach Steuerbarkeit und Kontrolle in die Quere. So behandeln wir – wider besseres Wissen – Computer als Menschen.

Nach einer schon etwas älteren, aber wahrscheinlich immer noch aktuellen Untersuchung der Soziologin Marleen Brinks sind zwei Drittel der Befragten ihrem Computer gegenüber schon einmal laut und ausfällig geworden. Über 30 Prozent schlugen demnach auf ihre „Maus“ ein, und einige haben Monitor bzw. Computer absichtlich vom Tisch gestoßen. Technikfrust ist auch im Berufsleben ein wachsendes Problem. Kein Wunder also, dass uns speziell IT-Projekte wie kaum andere Vorhaben im Unternehmen persönlich berühren. Denn sie gehen häufig einher mit unmittelbar erlebbaren Veränderungen für den einzelnen Anwender. Der Erfolg oder Misserfolg eines IT-Projekts wirkt sich so auf unser Seelenleben und den Gemütszustand aus.

Hinter IT-Projekten stehen Menschen. Sie sind nicht selten Projektionsfläche für all den angestauten Frust und Ärger. Umso größer ist das Bedürfnis der verantwortlichen Akteure, solche Projekte erfolgreich umzusetzen. Welche Faktoren hier eine Rolle spielen, erfahren Sie in unserem Schwerpunktteil.

Noch ein Tipp: Sollte Sie Ihr Computer doch einmal zur „Weißglut“ bringen, scheuen Sie sich nicht, ihn einmal anzuschreien. Das hilft und baut Aggressionen ab. Vor allzu grober körperlicher Gewalt ist allerdings abzuraten, um irreparable Beziehungsschäden zu vermeiden.

Besonders ans Herz legen will ich Ihnen auch unser Leipziger Impulsgespräch mit Prof. Hans-Georg Ebert, einem ausgewiesenen Experten für islamisches Recht. Gerade in Zeiten wie diesen braucht es fundiertes Faktenwissen, um dumpfen Parolen entgegenzutreten und sich für eine offene, liberale Gesellschaft zu engagieren.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen und eine stets funktionierende IT.

Ihr Bernhard Böhm

INHALT



12



31

- 7 „Der Blick auf das Gespräch“
Kommunikation im Konflikt – Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm
- 8 Semivirtuelles Coaching – der Rapid Turnaround im Krisenfall
Ursula Haupt und Raimund Schwendner
- 12 Leipziger Impulsgespräch: Über die Traditionen islamischer
Konfliktlösung und ihren Wert für unsere Gesellschaft
Hans-Georg Ebert im Gespräch mit Gernot Barth
- 16 Einsatz von Kreativtechniken im Konfliktmanagement
Gunter Dehr
- 20 Konfliktmanagement: Potenzial zur nachhaltigen
Effizienzsteigerung in Wirtschaftsunternehmen
Teil 2: Phasen der Effizienzsteigerung in Wirtschaftsunternehmen
Oliver Ahrens und Lars Peterson
- 24 Öffentlichkeitsbeteiligung bei Stuttgart 21 –
ein Mittel strategischer Kommunikation?
Teil 3: Von der Schlichtung über den Filderdialog bis heute
Sascha Behnsen

SCHWERPUNKT

- 28 IT-Planning-Studie 2013 – Gründe für das häufige Scheitern
von IT-Projekten
- 31 Second Generation Outsourcing –
Möglichkeiten und Grenzen der Mediation
Thomas Lapp
- 34 Mit strategischem und technologischem Know-how
Businessprozesse managen
Interview mit Falk Henkel (T-Systems Multimedia Solutions)
- 38 Der geordnete Rückzug – eine Perspektive für IT-Projekte
in der Krise
Gabriele Witthaut-Heimlich
- 40 Kritische Erfolgsfaktoren im Umfeld von IT-Projekten
Interview mit Karsten Heilig (SAP SE)
- 42 Stressmanagement bei IT-Projekten
Ursula Jocham

MEDIATION INTERNATIONAL

- 45 **Kulturellen Wandel erfolgreich begleiten**
Thomas K. Heiden

RECHT

- 48 **ADR-Richtlinie und ODR-Verordnung – zur Umsetzung in Deutschland**
Peter Röthemeyer

- 52 **So behandeln Sie Ihren Rechtsanwalt – zehn Tipps für Mandanten**
Ina Pick

FAMILIE

- 54 **Soziale Arbeit als Konfliktarbeit**
Franz Herrmann

SPORT

- 58 **„Während eines Turniers ist Rock 'n' Roll!“**
Béla Réthy im Interview mit Guido Schäfer

LITERATUR

- 60 **Rezension**
Gernot Barth

DIE WISSENSCHAFTLICHE KOLUMNE

- 62 **Von der Vermenschlichung, Nomaden und dem Bananenprinzip**
Klaus Harnack

VERANSTALTUNGEN

- 64 **Veranstaltungskalender**
- 66 **Impressum | Ausblick**



48

ADR-RICHTLINIE UND ODR-VERORDNUNG – ZUR UMSETZUNG IN DEUTSCHLAND



58

„WÄHREND EINES TURNIERS IST ROCK 'N' ROLL!“

Semivirtuelles Coaching – der Rapid Turnaround im Krisenfall

Videogestützte Gespräche per Notebook oder Smartphone ergänzen zunehmend persönliche Begegnungen. Besonders für professionelle Konfliktlösungen gewinnt der Echtzeitkontakt via Kamera an Bedeutung. Critical Incidents – plötzliche, krisenhafte Ereignisse – erfordern situationspezifische, schnelle Reaktionen. Dafür erweist sich die Kommunikation per Video als Methode der Wahl, um die nötige Präsenz ad hoc bereitzustellen, sei es beim Coachen, Verhandeln oder Beraten. Voraussetzung dafür ist jedoch eine gute Vertrauensbasis, die durch die persönliche Zusammenarbeit der Beteiligten gestärkt wird.

Ursula Haupt und Raimund Schwendner

Im Rahmen der Verbundkommunikation, also beim Zusammenspiel unterschiedlicher Kommunikationskanäle wie persönlicher Kontakt und Telefonat, werden videogestützte Gespräche immer wichtiger. Besondere Vorteile entfalten diese bei der Unterstützung von professionellen Konfliktlösungen. Denn unabhängig von der räumlichen Distanz ermöglichen sie dem Coach, seinem Coachee eine unmittelbare, interaktive Hilfestellung im Umgang mit schwierigen Partnern und konflikthafter Situationen zu bieten. Dabei ist es nachrangig, ob sich der Coachee in einem Projekt befindet, in einem Verkaufs-, Verhandlungs- oder Beratungsgespräch oder in der Krisenintervention für ein Team bzw. einen Mitarbeiter.

Zwei Vorteile der semivirtuellen Kommunikation fallen stets ins Gewicht: Erstens kann diese Art der Unterstützung äußerst flexibel organisiert werden und den aktuellen Kontext des Coachees jeweils punktgenau berücksichtigen. Zweitens ist diese Form der Unterstützung nicht termin-, sondern primär lösungs- und

prozessgesteuert. Das heißt, sie erfolgt entlang der Bedarfe und Phasen des Lösungsprozesses. Das verstärkt die Effizienz des Coachings und damit die Wirkung der Konfliktlösung selbst.

Reflecting Teams in Echtzeit

Gleichwohl erscheint der semivirtuelle Ansatz dem rein virtuellen als überlegen. Denn im persönlichen Gespräch können Erfahrungen aus der virtuellen, per Video übermittelten Interaktion und deren Resultate in einer vertrauten Atmosphäre nochmals betrachtet und in der Reflexion verdichtet werden. Das Zusammenspiel aus persönlichem und virtuellem Gespräch erlaubt es dem Coachee, die videogestützte Kommunikation als eine Fortführung der persönlichen Begegnung zu erleben. So lernt er nicht nur verbale, sondern auch nonverbal übermittelte Botschaften des Coachs besser zu nutzen.

Das zeitlich präsente, wenngleich räumlich distanzierte Video-Coaching ermöglicht eine feine Ausdifferenzierung der Beratungsleistung. Der Coach bleibt im Hintergrund, ist in Abstimmung mit dem Coachee jedoch aktuell – live – verfügbar. Aus diesem Zusammenspiel entsteht eine Art Reflecting Team, das der Coachee steuert und bei besonderen Herausforderungen des Lösungsprozesses heranziehen kann. Dabei sitzt er nicht dem Coach gegenüber, sondern einem Team oder Gesprächspartner in einer akuten Konflikt- oder Lösungssituation. Bei Bedarf kann er nun dieses Gespräch unterbrechen und sich per Video an den Coach wenden, um dessen Eindrücke und Wahrnehmung des soeben ablaufenden Prozesses kennenzuler-





nen. Auf diese Weise entsteht ein zirkulärer Dialog: An dessen Beginn steht das Gespräch zwischen dem Coachee und seinen Gesprächspartnern, sei es in seiner Funktion etwa als Berater oder als Projektleiter. Im nächsten Schritt gilt es, zwischen Coach und Coachee – im Sinne eines Reflecting Teams – über das zuvor Gehörte zu sprechen und dazu neue Ideen und Überlegungen einfließen zu lassen. Diese Inhalte stehen im Mittelpunkt des Dialogs. Der Prozess kann weitergeführt werden, indem die neuartigen Aspekte oder Sichtweisen des Reflecting Teams nun wiederum auf Projektebene gewürdigt und erörtert werden. Die Abbildung zum vernetzten Coaching mithilfe von semivirtuellen Teams illustriert dies.

Auf diese Weise lassen sich Perspektivenwechsel initiieren, bislang nicht bedachte Ansichten und Lösungsideen Dritter einbringen oder verhärtete Verhandlungssituationen auflösen. Das Reflecting Team stellt, in Variationen, dazu übergeordnete Betrachtungsebenen dar, die ein Coachee mit seinem Coach differenziert einsetzen kann: verdeckt, fokussierend oder vernetzt.

Verdecktes, fokussierendes oder vernetztes Coaching

Beim *verdeckten Reflecting Team* bewertet der Coachee mit dem Coach die Situation, ohne dass die anderen Gesprächspartner davon Kenntnis haben. Man könnte hier auch von einem indirekten oder im Hintergrund ablaufenden Coaching sprechen. Dieses Vorgehen ähnelt dem klassischen Coaching, nur mit dem Unterschied, dass dieses nicht zeitversetzt, sondern per Video unmittelbar durchgeführt wird. Dazu lassen sich zum

Beispiel Pausen nutzen. Für den Coachee ist das hilfreich, etwa um sich selbst aus festgefahrenen Situationen zu befreien oder um Gesprächspartnern neue Handlungsalternativen anbieten zu können.

Das *fokussierende Reflecting Team* läuft vergleichbar ab; allerdings wissen hierbei die anderen Gesprächspartner um das Vorgehen des „Coachees“ und sind damit einverstanden. Dieser unterbricht bei Bedarf kurz das Gespräch und wendet sich – in Anwesenheit der anderen – an seinen Coach. Dieser ist wiederum per Video präsent, seine Anregungen können unmittelbar in eine Verhandlungs- oder Beratungssituation eingebracht und zur Diskussion gestellt werden. Diese Form des videogestützten Coachings ist häufig das Mittel der Wahl: Es lässt sich technisch einfach darstellen und eröffnet den Beteiligten die Chance, dieses Vorgehen als erweiterte Reflexionsebene zu nutzen.

Das **Reflecting Team** wurde von dem norwegischen Psychiater und Psychotherapeuten Tom Anderson (1936–2007) in den 1980er-Jahren für den therapeutischen Kontext entwickelt. Sein Konzept des „fokussierenden Teams“ dient als methodische Grundlage für das hier vorgestellte, vernetzte Coaching. In der Organisationsentwicklung wird diese Vorgehensweise sowohl für die wechselseitige Unterstützung von Teams als auch zur systemischen Konfliktlösung eingesetzt. Der semivirtuelle Ansatz stellt dazu eine Weiterentwicklung dar, insbesondere im Hinblick auf das Critical Incident Coaching.

IT-Planning-Studie 2013 – Gründe für das häufige Scheitern von IT-Projekten

Geschäftskritische IT-Projekte sind für die meisten Unternehmen kein leichtes Unterfangen. Wie in einer Studie festgestellt wurde, scheitert jedes sechste dieser Vorhaben. Im Rahmen der IT-Planning-Studie 2013 wurden 255 Entscheider in Großunternehmen aus der DACH-Region, dem Vereinigten Königreich Großbritannien und Nordirland, den USA und Kanada zu ihren Erfahrungen mit IT-Projekten befragt.

Die Wirtschaftsmediation

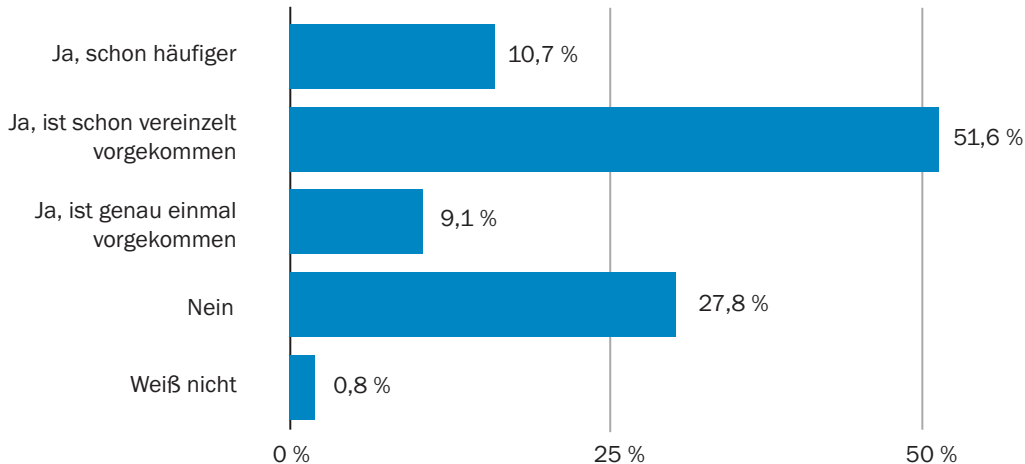
Durchschnittlich 16,9% aller begonnenen IT-Vorhaben werden nicht wie geplant zu Ende geführt. Fast jedes zweite Projekt (46,8%) verzögert sich, rund ein Drittel (32,2%) wird komplett abgebrochen. Mehr als 70% der Befragten gaben an, dass mindestens eines der initiierten IT-Projekte gescheitert ist, weil an anderer Stelle Entscheidungen getroffen wurden, die während der Planung nicht bekannt waren. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (51,6%) hat dieses Szenario schon mehr als einmal erlebt, 10,7% sogar mehrfach.

Von der Planung ...

Grundlage aller Projektaktivitäten ist stets eine mehr oder weniger ausführliche Planungsphase. In diesem Punkt hebt sich Großbritannien stark von den übrigen Staaten ab. Während die Organisation eines IT-Projekts dort einen Planungszeitraum von 50 Tagen beansprucht, sind es in den USA und Kanada sowie in der DACH-Region etwa 180 Tage, also etwa ein halbes Jahr. Besonders viel Zeit für die Projektplanung nehmen

Das Scheitern geschäftskritischer IT-Projekte

Sind in Ihrem Unternehmen schon IT-Projekte gescheitert oder „auf Eis gelegt“ worden, weil an anderer Stelle Entscheidungen getroffen wurden, die zum Zeitpunkt der Projektplanung nicht bekannt waren?



Stressmanagement bei IT-Projekten

Die Durchführung eines IT-Projekts im Unternehmen verursacht bei den Beteiligten regelmäßig Stress und kann großen Druck aufbauen. Diese Umstände führen zu Fehlern und Unstimmigkeiten, erzeugen Unruhe und erschweren erfahrungsgemäß die fristgerechte Erreichung des Projektziels. Der Beitrag schildert häufig auftretende Schwierigkeiten und gibt Anregungen dafür, wie manche Schlüsselfrage bereits im Vorfeld geklärt werden kann.

Ursula Jocham

Geschafft – die Geschäftsführung der mittelständischen XY GmbH hat beschlossen, ein elektronisches Zeiterfassungssystem einzuführen. Das heißt Abschied nehmen von Stundenzetteln und Excel Sheets. Der Schritt verspricht Transparenz und Fairness, da von nun an alles exakt dokumentiert wird und die manuelle Stundenerfassung entfällt. Die Chefs sind von der Kontrolle der Aufzeichnungen künftig entlastet. Der Betriebsrat ist glücklich, weil es keine informellen Überstunden mehr geben kann. Also – nur Vorteile für alle? Das Projekt sollte dann ja reibungslos umgesetzt werden können!

Ein kleiner Kreis trifft die Entscheidung

Voller Elan haben sich die Beteiligten im Vorfeld des Projekts im kleinen Kreis am grünen Tisch getroffen und das Für und Wider abgewogen. Eingeweiht hatte der Geschäftsführer lediglich den Personalleiter und seinen IT-Chef. Die Belegschaft sollte keinen Verdacht schöpfen.

Mit Veränderungen hat sich die XY GmbH schon immer schwergetan – jetzt will die Geschäftsleitung endlich den Schritt wagen! Die Beteiligten diskutieren intensiv die Wirtschaftlichkeit der anstehenden Investition und fixieren die Erkenntnisse. Die Entscheidung ist eindeutig und fällt in der Abgeschlossenheit des Konferenzraums. Die Einführung des elektronischen Zeiterfassungssystems wird Arbeitsentlastung bringen und die Prozesse verkürzen. Der Datenschutzbeauftragte äußert sich zur Speicherung der Daten jedoch skeptisch. Das Team vereinbart deshalb vorerst Verschwiegenheit, um die Mitarbeiter nicht zu beunruhigen und keinen Stress zu verursachen.



Aber was ist überhaupt Stress? In der Psychologie wird er definiert als „das Muster spezifischer und nicht spezifischer Reaktionen eines Organismus auf Ereignisse, die sein Gleichgewicht stören und seine Fähigkeit, diese zu bewältigen, stark beanspruchen oder übersteigen“ (Zimbardo/Gerrig 2004: 860). Erzeugt wird dieser Zustand durch Stressoren: Faktoren, die aus dem Inneren des Menschen oder aus seiner Umwelt auf ihn einwirken.

☞ Geheime Tagungen und Intransparenz verursachen bei Außenstehenden Unsicherheit. Sie führen zu Spekulationen und Misstrauen. Als „kleine Widrigkeiten des Alltags“ haben Stressoren eine große ursächliche Bedeutung für die Entstehung von negativem Stress.

☞ Transparenz und offene Kommunikation erlauben es, dass sich Mitarbeiter gut informiert und sicher fühlen.

Mit einem Projektauftrag können die auftretenden Kosten des Projekts unkompliziert zugeordnet werden. Es wird das Projektziel definiert und diskutiert, wie viele und welche Ressourcen benötigt werden. Oberste Priorität hat zunächst die Benennung des Projektleiters.

Das Gremium klärt, ob ein externer Berater als Projektleiter engagiert werden soll. Wahlweise könnte Mitarbeiter Emil Ehrgeiz, der erst vor Kurzem einen Projektmanagementkurs absolviert hat, diese Rolle übernehmen. Emil hat zudem beim letzten Mitarbeitergespräch explizit nach Perspektiven im Unternehmen gefragt. Der IT-Leiter wendet ein, dass Emil wegen seiner Vielseitigkeit komplett ausgelastet sei. Stattdessen sei besser ein Externer zu beauftragen. Die Bedenken des Personalleiters, damit den Mitarbeiter auszuschließen, werden vom Tisch gewischt. Die Entscheidung gegen Emil soll ihm gegenüber mit seiner mangelnden praktischen Projekterfahrung begründet werden.

☞ Ein motivierter und entwicklungsfähiger Mitarbeiter wird übergangen. Damit entstehen bei ihm Frustration, Konfliktpotenzial und emotionaler Stress. Durch die Nichtbe-

So behandeln Sie Ihren Rechtsanwalt – zehn Tipps für Mandanten

Wenn der nächste Anwaltsbesuch naht, kommt bei vielen Mandanten schnell ein mulmiges Gefühl auf. Das muss nicht so sein, denn ob der Besuch beim Anwalt ein Erfolg wird, kann man als Mandant selbst beeinflussen. Hier lesen Sie zehn Tipps, die Sie bei einem Anwaltsbesuch beachten sollten, damit dieser Ihnen in bester Erinnerung bleibt und Sie der Lösung Ihres juristischen Problems näher bringt.

Ina Pick

Etymologisch betrachtet fungiert der Anwalt als Sachwalter seines Klienten. Trotzdem gestaltet sich die Kommunikation zwischen beiden Seiten oftmals schwierig. Um gemeinsam erfolgreich zu handeln, ist es grundlegend, dass Anwalt und Mandant auf einer Stufe stehen und sich über ihre Ziele einig sind. Mit ein paar einfachen Regeln lässt sich dieses Verhältnis leicht aufbauen.

Informationsaustausch als gemeinsame Basis

Grundvoraussetzung, um Ihrem Anwalt die Möglichkeit zu geben, Sie angemessen zu vertreten, ist eine gemeinsame Klärung der Ziele. Was wollen Sie erreichen? Schildern Sie Ihren Fall so präzise wie möglich, schreiben Sie im Zweifelsfall alles Wichtige vorher auf. Gehen Sie auf Fragen des Anwalts ein, lassen Sie sich aber nicht von Ihrem Thema abbringen. Denken Sie bei Ihrer Darstellung auch an den Anwalt und wägen Sie genau ab, was Sie wirklich erzählen müssen.

Tragen Sie alle relevanten Unterlagen zusammen. Ordnen Sie diese chronologisch und halten Sie sie griffbereit, egal ob sie vor, während oder erst nach dem Termin zum Einsatz kommen. Arbeiten Sie bereits vor dem ersten Gespräch mit dem Anwalt zusammen und gehen Sie auf seine Bearbeitungsroutinen ein (das gilt z. B. auch für Kommunikationswege und -zeiten). Er soll Sie schließlich bestmöglich vertreten, machen Sie es ihm leicht!

Schildern Sie im ersten Gespräch nicht nur, worum es in Ihrer Sache geht, sondern auch Ihr Handlungsziel, also was Sie in der Sache konkret erwarten. Nennen Sie Ihre Argumente, die Sie annehmen lassen, Sie könnten dieses Ziel erreichen. Nur wenn

Zehn Tipps für den Mandanten

- ✓ Stellen Sie Ihren Fall angemessen dar.
- ✓ Bereiten Sie Unterlagen vor.
- ✓ Klären Sie Ihr Handlungsziel im Vorfeld. Schreiben Sie es auf.
- ✓ Warum glauben Sie, dass Ihnen zusteht, was Sie fordern?
- ✓ Klären Sie Ihr Gesprächsziel im Vorfeld. Schreiben Sie es auf.
- ✓ Nennen Sie alle Themen, die Sie mit Ihrem Anwalt bereden wollen, gleich zu Beginn des Gesprächs.
- ✓ Stellen Sie Fragen.
- ✓ Wiederholen Sie alle wirklich wichtigen Punkte.
- ✓ Sprechen Sie über Geld. Verhandeln Sie.
- ✓ Zahlen Sie pünktlich Ihre Rechnung und empfehlen Sie Ihren Anwalt weiter, wenn Sie zufrieden waren.

Ihr Anwalt diese kennt, kann er sie bestätigen oder berichtigen, und nur dann kann er Ihre Lage bewerten und einschätzen, ob Ihre Vorstellungen realistisch sind. Vertrauen Sie seinem Befund und überlegen Sie sich gegebenenfalls gemeinsam andere mögliche Handlungsziele. Bei jedem Gespräch sollte das Handlungsziel wenigstens einmal angesprochen werden – entweder zur Auffrischung oder als Update.

Soziale Arbeit als Konfliktarbeit

Soziale Arbeit ist eine anerkannte sozialstaatliche Institution in der Bearbeitung sozialer Konflikte und nimmt, ähnlich der Mediation, eine vermittelnde Funktion zwischen Individuen und der Gesellschaft ein. Ziel des Sozialarbeiters ist es, eine Balance zwischen den Erwartungen des Klienten, gesetzlichen Vorgaben und dem eigenen professionellen Anspruch herzustellen. Franz Herrmann erklärt, was Soziale Arbeit ausmacht, welche Methoden und Maßnahmen zur Verfügung stehen und wo die Grenzen Sozialer Arbeit liegen.

Franz Herrmann

Frau Graf arbeitet als Sozialpädagogin im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamtes in der Stadt P. Sie hat seit 2010 Kontakt zu Familie Vetter, als sich Frau Vetter und ihr damaliger Mann scheiden ließen. Gestern erhielt Frau Graf einen Anruf von Frau Vetter: Sie ist verzweifelt, weil sie mit ihrem 14-jährigen Sohn Martin überhaupt nicht mehr zurechtkommt und sie ziemlich am Ende ihrer Kräfte ist. Neben den ständigen Konflikten mit ihm zu Hause hat sie außerdem von seinem Klassenlehrer erfahren, dass er in den letzten Wochen nur noch unregelmäßig in die Schule gekommen ist. Frau Graf lädt die alleinerziehende Mutter in ihre Sprechstunde ein, um die Konfliktsituation und das weitere Vorgehen mit ihr zu besprechen.

Situationen wie diese gehören zum Alltag in der Sozialen Arbeit. Fachkräfte haben hier mit den unterschiedlichsten Konfliktkonstellationen zu tun, zum Beispiel mit Konflikten

- aus den Lebenswelten ihrer Klienten (wie im Fall von Frau Vetter);
- mit Klienten (wenn diese etwa mit Vorgehensweisen der Fachkräfte nicht einverstanden sind);
- mit Kollegen oder Kooperationspartnern (denn im Alltag muss häufig mit anderen Institutionen bzw. Professionen zusammengearbeitet werden).

Woher kommt dieser starke Konfliktbezug?

Konflikte als Strukturmerkmal Sozialer Arbeit

Soziale Arbeit ist ein Teilsystem des Sozialstaats mit der Aufgabe, an der Bearbeitung sozialer Probleme (wie z. B. Armut, Straffälligkeit) in der Gesellschaft mitzuwirken und Menschen aus allen Altersgruppen und sozialen Schichten in ihrer Alltagsbewältigung sowie Entwicklung zu unterstützen. Dazu gestalten Fachkräfte Angebote und Maßnahmen im Kontext von Beratung, Bildung, Erziehung, Begleitung und Betreuung. Soziale Arbeit hat eine *intermediäre Funktion* und vermittelt zwi-



schen Individuen und Gesellschaft mit dem Ziel, bessere Beziehungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt zu erreichen (Heiner 2010). Sie arbeitet dabei nicht nur mit Menschen, sondern angesichts der oft belastenden Lebensbedingungen ihrer Klienten auch an einer Veränderung dieser Verhältnisse.

Das beschriebene „Dazwischen-Sein“ Sozialer Arbeit bezüglich ihres gesellschaftlichen Ortes und Auftrags ist strukturell konfliktträchtig: Fachkräfte sind in ihrer Arbeit nicht nur dem Wohl der Klienten verpflichtet, sondern auch dem Gemeinwohl. Im Alltag ergibt sich so ständig die Anforderung, zwischen Erwartungen der Klienten, gesetzlichen bzw. institutionellen Aufträgen sowie der eigenen professionellen Einschätzung von Situationen abzuwägen und soweit möglich Balancen zu finden. In diesem Sinne sind Konflikte als Kernelement Sozialer Arbeit bereits hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Ortes und Auftrags vorprogrammiert.