

*An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren Leitungs-Kompetenz-Baukasten. Das sind bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen.*

*Die heutige Ausgabe von „Leiterin persönlich“ beschäftigt sich mit dem Thema Konfliktbewältigung im Team. Konflikte gehören zum Alltag, denn wo Menschen zusammenarbeiten, treffen immer unterschiedliche Meinungen, Interessen und Absichten aufeinander. Konflikte zeigen nur dann negative Auswirkungen, wenn die Fähigkeiten fehlen, sie angemessen auszugetragen. Wenn es gelingt, Konflikte im Team offen anzusprechen und angemessen zu bearbeiten, dann werden Konflikte zur Chance. Wie das aussehen kann und was Sie und Ihr Team dabei gewinnen können, lesen Sie im folgenden Artikel.*

## 1

### Teamkonflikte in der Kita

Manchmal spürt man es bereits kurz hinter der Eingangstür: Es schwelt ein Konflikt. Das kann ein **offener Konflikt** sein. Dabei werden zum Beispiel zu einer Fragestellung unterschiedliche Positionen eingenommen. Darüber gibt es einen Streit oder eine offene Auseinandersetzung. Bei einer guten Streitkultur im Team sind solche offenen Konflikte oft eine Bereicherung. Sie machen Probleme offensichtlich und sind ein guter Motor für notwendige Veränderungen.

Tückischer dagegen sind **verdeckte Konflikte**. Sie sind nicht ohne Weiteres wahrnehmbar, beeinflussen aber die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter/innen oder den Gruppenprozess und nicht selten die Atmosphäre der gesamten Einrichtung. Bleiben sie unerkannt und damit unbearbeitet, bedrohen sie die Kommunikation im Team und damit die erfolgreiche Weiterentwicklung des Teams.

Das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten von unentdeckten Konflikten ist von großer Bedeutung, um einer Eskalation zuvorzukommen und größere Schäden abzuwenden. Doch wie erkenne ich solch einen verborgenen Konflikt? Folgende **Anzeichen für mögliche Konflikte** sollten Sie aufhorchen lassen:

#### Stimmung

- Die Stimmung unter den Mitarbeiter/innen ist angespannt.
- Die Mitarbeiter/innen reagieren gereizt aufeinander.
- Die Mitarbeiter/innen zeigen sich offen frustriert.

#### Umgang, Kommunikation

- Der Umgang untereinander ist distanziert.
- Die Kommunikation beschränkt sich nur noch auf Formalitäten.
- Die Kommunikation ist geprägt von Ironie und/oder sarkastischen Bemerkungen.
- Killerphrasen wie „Das haben wir schon immer so gemacht!“ oder „Jeder vernünftige Mensch weiß, dass ...“ oder „Das ist doch Wunschdenken!“ sind häufig zu hören.

**Einsatz, Engagement**

- Einzelne Mitarbeiter/innen engagieren sich nicht mehr.
- Die Mitarbeiter/innen übernehmen keine Verantwortung mehr für ihren Bereich; viele – auch banale – Entscheidungen werden an die Leitung zurückdelegiert.

**Qualität**

- Die Qualität der Arbeit lässt nach.
- Unzuverlässigkeiten machen sich breit.
- Beschwerden häufen sich.

Um sich klarer zu werden, was die möglichen Anzeichen zu bedeuten haben, muss man abschätzen, ob es sich um einen Konflikt oder um etwas anderes handelt.

Konflikte setzen wir häufig gleich mit Interessensgegensätzen, mit Problemen und mit Streit. Doch nicht alles, was wir für einen Konflikt halten, ist auch einer. Menschen, die ein harmonisches Umfeld bevorzugen, sind meist eher geneigt, bei Meinungsverschiedenheiten bereits von einem Konflikt zu sprechen. Andere, die Lust am Streiten haben, sitzen vielleicht mitten in einem Konflikt mit ihren Kolleg/innen und wundern sich, dass die anderen so aufgebracht sind, wo es für sie selbst doch nur ein „feines“ Streitgespräch ist.

Im Gegensatz zu einem Streit oder einer Auseinandersetzung spielen beim Konflikt die persönlichen Gefühle der Konfliktparteien eine wesentliche Rolle. Vielfach können wir bei Meinungsverschiedenheiten die deutlich gewordenen Unterschiede stehen lassen. Sie beeinträchtigen unsere Zusammenarbeit nicht. Ein **Konflikt** besteht, wenn Handlungen, Bedürfnisse, Interessen, Wünsche, Erwartungen oder Gefühle von zwei Menschen oder Gruppen im Widerspruch zueinander stehen. **Auseinandersetzung** dagegen heißt, die eigenen Wünsche, Bedürfnisse, Interessen und Meinungen darzustellen und die der Konfliktpartnerin/des Konfliktpartners anzuhören, zu respektieren, mit den eigenen zu vergleichen und abzuwägen.

**2****Wie entsteht ein Konflikt?**

Im Berufsalltag treffen tagtäglich **unterschiedliche Interessen, Meinungen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen** von Einzelpersonen, Teams und Organisationseinheiten aufeinander. Diese Unterschiede bergen natürlich ein gewisses Konfliktpotenzial, müssen aber nicht zwingend zum Konflikt führen. Viele dieser Differenzen und Unterschiede können wir so stehen lassen, sie beeinträchtigen unser berufliches Handeln nicht, vielfach wirken sie sich sogar gewinnbringend aus. Gerade bei der Entwicklung neuer Ideen und Projekte stellt die Interessens- und Meinungsvielfalt eine große Bereicherung dar. Bestehen jedoch beispielsweise in der Einschätzung des Verhaltens eines Kindes verschiedene Wahrnehmungen und Einschätzungen, so gehört es zu den Alltäglichkeiten, zur Professionalität in der Kita, diese Wahrnehmungen auszutauschen, abzuwägen und sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise zu verständigen.

**Ein Fallbeispiel:**

*Emma ist 4 Jahre alt und seit einem Dreivierteljahr in der Gruppe Löwenzahn. Sie ist ein zartes, aber lebendiges Mädchen mit zwei älteren Brüdern. In den letzten Tagen sitzt Emma regelmäßig beim Frühstück und rührt nach wenigen Bissen das Brot nicht mehr an. Häufig beginnt sie, die übrigen Kinder am Tisch zu stören, oder sie verlässt den Tisch, um zur Toilette zu gehen. Dort hält sie sich ausgiebig auf und kehrt nicht immer zur Gruppe zurück. Die Absprache der Erzieherinnen im Team ist, Emma vor dem Frühstück zum Toilettengang zu animieren und auf die Einhaltung der Regel, dass während der Mahlzeiten kein Toilettengang möglich ist, zu achten. Außerdem sollen die Erzieherinnen vermeiden, mit Emma über das Essen, den Brotbelag oder die Menge zu verhandeln, wenn sie sich entschieden hat. Darüber hinaus soll sie so lange am Tisch sitzen bleiben, bis sie ihr Brot gegessen hat. Des Weiteren wollen die Mitarbeiterinnen schauen, neben wem Emma jeweils sitzt und inwieweit das ihr Essverhalten beeinflusst.*

*So weit, so gut. Nach einigen Tagen wird deutlich, dass sich Agathe, eine der beiden Erzieherinnen der Gruppe, nicht an die vereinbarte Vorgehensweise hält. Sie beginnt immer wieder, mit Emma über das Essen und ihr Verhalten am Tisch zu diskutieren. Mehrfach erlaubt sie Emma, während des Frühstücks zur Toilette zu gehen.*

*Diese mangelnde Einhaltung der Absprachen stellt ein **Problem** dar, das es zu bearbeiten gilt: Die Kollegin Brunhilde ist am ersten Tag erstaunt, dann allmählich irritiert und nimmt sich am dritten Tag vor, mit Agathe darüber zu reden. Sie bittet sie um ein Gespräch. In dem Gespräch rechtfertigt Agathe ihr Verhalten gegenüber Emma: Sie habe von der Mutter gehört, dass Emma auch zu Hause sehr schlecht esse und der Arzt sich Sorgen um ihr geringes Körpergewicht mache. Deshalb sei sie bemüht, Emma auf allen möglichen Wegen zum Essen zu bewegen. Sie könne da nicht ruhig sitzen bleiben und zuschauen, wie Emma Gefahr laufe, nichts zum Frühstück zu bekommen. Solle doch Brunhilde diese Aufgabe übernehmen; für sie sei es ja offenbar kein Problem. Das Gespräch endet nach zwanzig Minuten mit der Vereinbarung, dass Brunhilde für eine gewisse Zeit den Tisch, an dem Emma sitzt, beim Frühstück betreut, um Agathe zu entlasten.*

*Nach zwei Wochen geht Brunhilde in Urlaub. Als sie nach einer Woche wiederkommt, hört sie von einer anderen Kollegin, dass Emmas Mutter sich bei der Leiterin beschwert habe: Emma erzähle zu Hause, sie bekomme bei Brunhilde nichts zum Frühstück. Brunhilde ist erbost und geht sofort zu der Leiterin. Diese hat schon auf sie gewartet, und am gleichen Tag findet ein Gespräch mit Brunhilde, Agathe und der Leiterin statt. Im Büro der Leiterin geht es dann heiß her. Beide Erzieherinnen sind stark erregt und fallen sich ständig ins Wort. Die Leiterin hat Mühe, dazwischenzukommen. Im Laufe der Auseinandersetzung beginnt Brunhilde zu weinen und wirft Agathe unter Tränen vor, sie halte sich ja nie an Absprachen und wehre alle Ideen von ihr mit dem Hinweis auf ihre langjährigen Erfahrungen ab. Agathe entgegnet darauf, dass Brunhilde sich ja gar nicht um die Kinder kümmere. Sie sei ja ständig im Büro und mit allen möglichen Vorbereitungen beschäftigt. Und dann gebe es diese Aktion und dann die nächste und mit den Kindern spielen könne sie ja gar nicht. In diesem Stil geht es eine Weile weiter. Die Leiterin hat mit einer solchen Flut von Differenzen nicht gerechnet und ist mit dem Verlauf des Gesprächs zunächst überfordert.*

*Am Ende meldet die Leiterin den beiden Mitarbeiterinnen ihre Eindrücke zurück und zeigt auf, dass sie es für wichtig erachtet, in einem anderen Gespräch die Zusammenarbeit der beiden Kolleginnen zum Thema zu machen. Agathe und Brunhilde erklären sich einverstanden und vereinbaren einen Termin in drei Tagen. Die Leiterin hat so die Gelegenheit, sich auf das Gespräch vorzubereiten und sich über die Hintergründe und Bedingungen des Konfliktes klarer zu werden.*

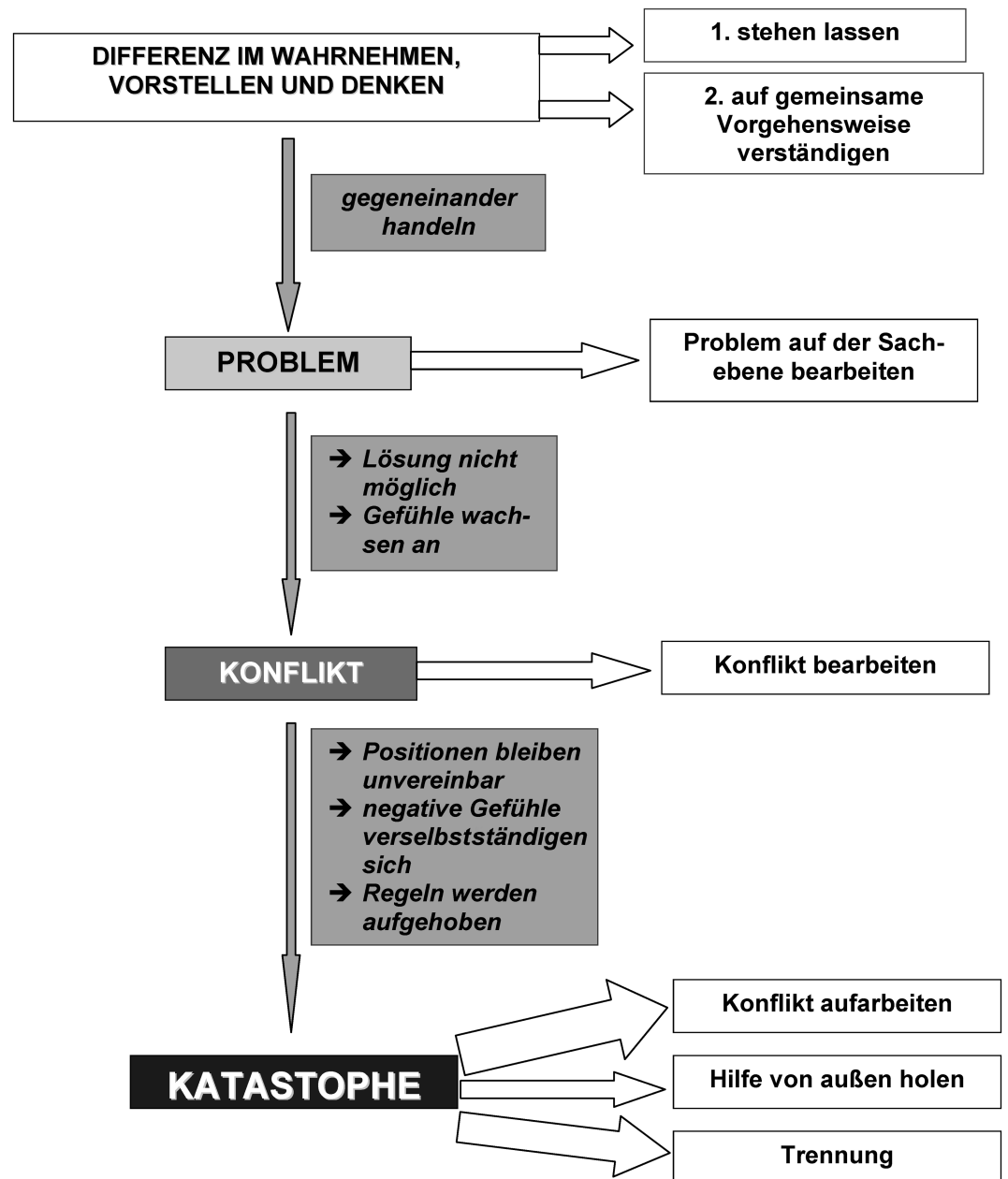
Das Problem, dass Agathe sich nicht an die Teamabsprachen in Bezug auf das Verhalten gegenüber Emma gehalten hat, wurde in dem Gespräch der beiden Kolleginnen vor Brunhildes Urlaub scheinbar nicht gelöst. Man kann vermuten, dass Agathe dem Vorschlag von Brunhilde zugestimmt hat, ohne hinter der Entscheidung zu stehen. Die Probleme zwischen Agathe und Brunhilde und zwischen Agathe und dem Team (mangelnde Einhaltung der Teamabsprachen) sind nicht bewältigt. Das Gespräch mit der Leiterin hat gezeigt, dass die Differenzen weiter bestehen und hinter diesen Problemen auch noch andere Problemfelder verborgen sind. Die Auseinandersetzung hat sich mit wachsenden negativen Gefühlen auf beiden Seiten zu einem **Konflikt** ausgeweitet.

Wichtig ist an dieser Stelle, nicht den Konflikt um Emma weiter zu betrachten, sondern diesen als Anlass zu nehmen, den Konflikt zwischen Agathe und Brunhilde offenzulegen und anzugehen (so wie es die Leitung in unserem Fallbeispiel auch getan hat). Vielleicht hat dieser Konflikt eine Geschichte, die nie erzählt wurde und unterschwellig gegoren hat (siehe dazu den Abschnitt „Konflikt befragen“, S. 24).

Würde beispielsweise die Chance der Konfliktbewältigung an dieser Stelle verpasst und weiter um das Verhalten gegenüber Emma gerungen, ist damit zu rechnen, dass sich negative Gefühle wie Wut, Enttäuschung und Rachedgedanken breitmachen. Das wird die **Fronten** zwischen den beiden Erzieherinnen **verhärten** und dazu führen, dass sie z.B. in ständiger Konkurrenz zueinander arbeiten, statt in der Gruppe zu kooperieren. Sie werden vermutlich jeden Tag verkrampfter in der Einrichtung erscheinen und jede wird versuchen, der anderen zuvorzukommen. Die Kinder verlieren beide dabei ganz aus dem Auge; sie werden nur noch mit den Gefühlen der anderen gegenüber beschäftigt sein: die **negativen Gefühle verselbstständigen sich**. Oder beide ziehen sich zurück und machen nur noch Dienst nach Vorschrift mit wachsenden Ausfallzeiten wegen Krankheit. Eine weitere Stufe auf dem Weg zur **Katastrophe** besteht darin, dass die **geltenden Regeln aufgehoben** werden. Das wäre in unserem Fallbeispiel z.B. dann gegeben, wenn sich beide Erzieherinnen vor den Kindern und/oder den Eltern lauthals streiten oder sich jeweils über die Kollegin abfällig äußern. Die ursprünglichen Konflikte eskalieren, d.h. sie weiten sich aus und nehmen an Intensität zu.

Die folgende Skizze veranschaulicht den beschriebenen Weg von Unterschieden zur Katastrophe im Überblick:

## Der Weg von Unterschieden zur Katastrophe



Wenn man einen Konflikt als solchen erkannt hat, ist es z.B. als Vorbereitung auf das Konfliktgespräch hilfreich, sich über die Art des Konfliktes Gedanken zu machen und damit das Konfliktfeld einzugrenzen.

### 3 Konfliktarten

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Arten von Konflikten, die in der Kita häufiger anzutreffen sind:

#### 1. Wertekonflikt

Auseinandersetzungen darüber, ob und wie Sie einen Dreijährigen zum Toilettengang animieren, ob die Kinder beim Mittagessen etwas trinken sollen und ob der tägliche Fast-food-Konsum von Jan bei den Eltern thematisiert werden soll, gehören meist zu den sogenannten Wertekonflikten. Das sind **Konflikte um die geltenden Regeln und Normen in der Einrichtung**. Unterschiedliche Auffassungen zu diesen Fragen führen je nach Toleranzbreite der Regeln von Sticheln bis hin zum Ausschluss von Mitarbeiterinnen mit anderen Werthaltungen. Wertekonflikte in der Kita drehen sich häufig um pädagogische Fragestellungen, wie im oben genannten Beispiel.

#### 2. Verteilungs- und Ressourcenkonflikte

*Die Mittel für die Karnevalsfeier in den fünf Gruppen sind begrenzt. Die Gruppe Pusteblume plant eine aufwendige Dekoration, die bereits zwei Drittel des Budgets aufbraucht.* Ein typischer Verteilungskonflikt, denn **die zur Verfügung stehenden Mittel können nicht alle Wünsche befriedigen**.

#### 3. Machtkonflikt

Ressourcenkonflikte sind manchmal auch Machtkonflikte, wenn es um die Frage geht: Wer setzt sich mit seinen Bedürfnissen und Meinungen durch? Machtkonflikte sind Konflikte, die auf eine **ungleichmäßige Machtverteilung** zurückzuführen sind. Dabei geht es um Fragen wie: Wer setzt sich mit seinen Meinungen am häufigsten durch? Wer drückt jedes Jahr seine persönlichen Urlaubswünsche durch? Wer dominiert die Dienstbesprechungen mit seinen Redeanteilen? Beispiel: *Bei der Besetzung der Stelle einer Integrationskraft setzt sich die Leiterin mit der Wahl einer Erzieherin gegen den Willen aller Mitarbeiter/innen durch, die für eine Ergotherapeutin mit Erfahrung in der Pädiatrie votiert hatten.*

Machtkonflikte entstehen häufig dann, wenn sich durch Veränderungen in der Teamzusammensetzung vorherrschende Machtverhältnisse wandeln und damit bisherige Positionen in Frage gestellt werden (vgl. Burchat-Harms 2001, S. 53).

#### 4. Interessenskonflikt

Interessenskonflikte entstehen durch **unterschiedliche**, eventuell auch gegensätzliche **Interessenlagen der Konfliktparteien**. Das kann die Urlaubsplanung betreffen, die Dienstzeiten oder den Grad der Freiheit bei der Gestaltung der eigenen Arbeit.

In gut eingespielten Teams sind die Interessen jedes Einzelnen meist so transparent und akzeptiert, dass unterschiedliche Interessen keinen Konfliktherd darstellen. Problematisch wird es erst bei Veränderungen, die die Interessenlage umwälzen. Das können der neue Lebenspartner oder die neue Lebenspartnerin sein, der Familienzuwachs, die gesetzlichen Rahmenbedingungen oder die Erkenntnisse einer Weiterbildung.



Wenn sich Einzelne mit ihren Interessen im Team unverhältnismäßig häufig durchsetzen, wandelt sich ein Interessenskonflikt bisweilen in einen Machtkonflikt.

### 5. Rollenkonflikt

Rollenkonflikte sind im Kita-Bereich nicht selten anzutreffen. Sie ergeben sich aus unterschiedlichen, **teils widersprüchlichen Erwartungen und Ansprüchen an eine bestimmte Rolle oder Funktion**: *Sie sind seit 3 Monaten neue Leitung einer dreigruppigen Kita. Der Vorstand der Kirchengemeinde drängt auf die zeitnahe Umsetzung des KiBiz, die Zertifizierung zum Familienzentrum und die Entwicklung des Qualitätsmanagements. Die Mitarbeiter/innen arbeiten ihrerseits seit Jahren in ihren jeweiligen Gruppen nebeneinander her und wollen in Ruhe gelassen werden. Sie als neue Leitung sehen sich in der Zwischmühle, zunächst dem Teamentwicklungsprozess Priorität geben zu wollen, aber der Vorstand zeigt keinerlei Bereitschaft, von seinen Plänen abzurücken.*

Ein Rollenkonflikt kann aber auch aus **einander widersprechenden Anforderungen zweier Rollen einer Person** entstehen. *Eine derartige Konfliktkonstellation ergibt sich zum Beispiel, wenn Sie als Leitung mit einer der Gruppenleiterinnen befreundet sind, die kritikwürdiges Verhalten zeigt. Das notwendige Leitungsverhalten steht dann im Widerspruch zu den Erwartungen des Freundinnenverhaltens.*

Konflikte in Teams sind für deren Weiterentwicklung hilfreich und wichtig. Gelingt es, einen Konflikt konstruktiv zu lösen, kann ein „Gewitter“ durchaus positive Konsequenzen haben. Unterschiedliche Positionen zwingen die Teammitglieder, darüber nachzudenken, welche Lösung sie weiterbringt. In diesen Fall löst ein Konflikt Veränderung aus, fördert die Innovation, bringt Unterschwelliges zutage, stimuliert die Kreativität und **beschleunigt die Weiterentwicklung**. Je mehr Widersprüche ein Team verträgt, ohne seine Funktionsfähigkeit und Stabilität einzubüßen, desto besser kann es sich weiterentwickeln und desto rascher kann sich das Team den Umfeldveränderungen anpassen. Und das ist in Zeiten sich beschleunigender Veränderungen der gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Bleibt der Konflikt aber ungelöst, tritt das Gegenteil ein: Die Arbeitsfähigkeit ist reduziert, das Arbeitsklima verschlechtert sich kontinuierlich, Innovation und Veränderung werden behindert. Die Antriebskraft für Lernprozesse wird durch den hohen Energieaufwand für die Katastrophenbewältigung verzehrt; es kommt im wahrsten Sinne des Wortes zur **Energieverschwendung**. Wie Sie Ihre Energie dagegen gezielt einsetzen können, zeigt der folgende Abschnitt.

## 4 Ansätze der Konfliktbewältigung

Die Muster, die unsere **Einstellung und unser Verhalten** in Bezug auf Konflikte bestimmen, lernen wir früh in der Familie, im Kindergarten und in der Schule. Hören wir beispielsweise in der Familie und/oder in der Kita häufig den Satz „Müsst ihr euch denn immer streiten?“, dann fördert das Strategien, Konflikten möglichst aus dem Weg zu gehen. In streitbaren Umgebungen dagegen überwiegt die Lust am Streiten. Zum guten Streiten gehört, dass die Meinungen argumentativ sind und diejenigen, die streiten, zwar von ihrer Meinung überzeugt sind, aber nicht absolut davon ausgehen, dass ihre Meinung die einzig wahre ist. Wenn ich glaube, die Wahrheit zu sagen, versuche ich den Streit zu dominieren.

**Ein guter Streit setzt voraus, dass ich mich irren kann.** Eine positive Streitkultur ermöglicht es mir, mit Worten meinen Standpunkt zu vertreten, ohne dem anderen seine Meinung abzusprechen und ohne unbedingt einen Kompromiss oder Konsens herstellen zu müssen. Das setzt die Gewissheit voraus, dass es durch den Streit und die unterschiedlichen Standpunkte nicht zum Bruch kommt.

Neben konkreten Konfliktbearbeitungserfahrungen hängt der Lösungsweg für Konflikte auch von der jeweiligen **Persönlichkeit** ab (siehe auch Ausgabe 4). Manche Menschen weichen Konflikten eher aus, indem sie flüchten oder delegieren. Durchsetzungsstarke Charaktere tragen häufiger Kämpfe aus, während andere gut Kompromisse schließen können. Wieder andere sind stets bemüht, den Weg des Konsenses als Form der Konfliktbearbeitung zu suchen.

Und zu guter Letzt hängt die Wahl der Konfliktstrategie auch von den **verfolgten Zielen** ab: Möchte ich meine Interessen unter allen Umständen durchsetzen? Oder ist die Sache eher unbedeutend, sodass es sich nicht lohnt, einen ernsthaften Konflikt zu riskieren? Hinzu kommt die Frage nach dem Anlass und dem Ausmaß des Konfliktes: Ist der Konflikt privat oder beruflich angesiedelt? Geht es um eine Kleinigkeit oder um eine wichtige Entscheidung? Auf welche Unterstützung kann ich bauen? Wie ich mit Konflikten umgehe, hängt von der Art des Konfliktes ab, vom Stil und der Kultur, in der der Konflikt ausgefochten wird, und nicht zuletzt von den Folgen, die ich zu erwarten habe.

Folgende **fünf Grundmuster beim Umgang mit Konflikten** stehen uns zur Verfügung:

### 1. Flüchten

Die sicherlich häufigste, aber auch am wenigsten wirksame Strategie der Konfliktbewältigung ist die Flucht. Kurzfristig wird zwar das Gleichgewicht wiederhergestellt, doch das eigentliche Problem wird nicht gelöst. In manchen Situationen mag es durchaus sinnvoll sein, Konflikte vorerst zu vertagen und eine gewisse positive Distanz zwischen den Konfliktparteien zu schaffen. Werden Konflikte jedoch dauerhaft nicht gelöst, führt das in der Regel zu Unzufriedenheit und Frustration bei allen Beteiligten. Der Konflikt wird weiter schwelen und wiederkehren, wenn auch vielleicht in anderer Erscheinungsform.

### 2. Kämpfen

Beim Kämpfen wird der Konflikt angesprochen, indem sich die Parteien **mit ihren Einzelinteressen konfrontieren**. Doch es kommt zu keiner Lösung. Vielmehr wird viel Energie darauf verwendet, den Konflikt auszutragen, meist um einen Gewinner und einen Verlierer auszumachen. Von Vorteil ist bei dieser Bewältigungsstrategie die Vermeidung längerfristiger Auseinandersetzungen. Doch der im Kampf Unterlegene wird alles daran setzen, den Kampf wieder aufzunehmen. Wenn das nicht offen möglich ist, wird nicht selten der Weg des passiven Widerstands gewählt. Damit sind neue Konflikte vorprogrammiert und eine gute Zusammenarbeit ist nicht mehr möglich.

### 3. Delegieren

Beim Konfliktlösungsmuster des Delegierens einigen sich die Konfliktpartner darauf, die **Entscheidung von einem Delegierten treffen zu lassen**, mit dem sich beide einverstanden erklären. In der Kita kann das bei Konflikten unter den Teammitgliedern die Leitung sein, bei Konflikten zwischen Leitung und einzelnen Mitarbeiterinnen die Geschäfts-



führung oder der Vorstand. Die Entscheidung der Schiedsfrau oder des Schiedsmannes ist dann verbindlich.

Der Vorteil der Delegation liegt darin, dass erstens eine Entscheidung getroffen wird, die zunächst kurzfristig das Weiterarbeiten ermöglicht, und zweitens eine Form der Einigkeit hergestellt wird – nämlich, sich der Entscheidung des Delegierten zu unterwerfen. Allerdings ist mit dieser Konfliktbearbeitungsstrategie keine Identifikation der Beteiligten mit dem Ergebnis möglich. Eine weitere Gefahr bei fehlender Verständigung auf eine gemeinsame Lösung besteht darin, dass die Inkompetenz der Konfliktparteien steigt. Sie delegieren die Konfliktbewältigung, ohne daran wachsen zu können.

Das Delegationsprinzip funktioniert dann gut, wenn zwei Voraussetzungen gegeben sind:

1. dass es in diesem Konfliktfall eine richtige und eine falsche Lösung gibt, und
2. dass die Instanz, an die delegiert wird, auch die richtige Lösung findet!

#### 4. Kompromiss schließen

Bei der Konfliktlösung durch einen Kompromiss bestimmen beide Konfliktparteien selbst, wie sie sich **einigen** wollen. Allerdings kommt es bei dieser Konfliktstrategie nur zu einer Teileinigung (daher auch Minimalkonsens genannt), d.h. man kann sich in bestimmten Konfliktpunkten annähern, aber nicht bei allen Themen.

Der Vorteil ist, dass beide betroffenen Parteien eine Teilverantwortung für die Lösung übernehmen. Allerdings bestimmt der Grad der Abstriche, den beide Parteien bei ihrem Entgegenkommen eingegangen sind, den Erfolg des Kompromisses. Sind die Abstriche unterschiedlich groß, besteht dieselbe Gefahr wie beim Kämpfen – dass es einen Sieger und einen Besiegten gibt.

*Bei unserem Ressourcenkonflikt anlässlich der Karnevalsfeier (siehe Seite 18) könnte ein Kompromiss so aussehen, dass sich die Pustebloomengruppe darauf einlässt, mit den anderen Teammitgliedern zu überlegen, wie sie ihre Ideen mit „abgespeckten“ Mitteln umsetzen können und so den anderen beiden Kitagruppen ausreichend Ressourcen verbleiben. Oder das Motto und die Dekoration der Pustebloomengruppe wird auf die gesamte Kita ausgedehnt ...*

#### 5. Konsens finden

Einen Konsens zu finden, setzt einen Prozess voraus, bei dem beide Konfliktpartner eine Lösung erarbeiten, mit der sich beide Seiten identifizieren können und die alle Interessen maximal berücksichtigt. Eine solche Lösung erfordert ein hohes Maß an menschlicher Reife und fachlicher Kompetenz. Je bedeutungsvoller ein Konfliktfeld für die Mitarbeiter/innen und das Team ist und je komplexer der Konflikt, desto wichtiger ist es, einen Konsens herzustellen!

## 5

### Erfolgreich leiten in Konflikten

Konfliktfähigkeit wird bei der Auflistung von Voraussetzungen für leitende Positionen stets weit oben genannt. Aber was bedeutet es eigentlich, konfliktfähig zu sein? **Konfliktfähigkeit** bezeichnet die Fähigkeit der Leiterin zum Umgang mit und zur Bewältigung von Konflikten. Darunter ist allerdings nicht nur die Lösungssuche für vorhandene Konflikte zu verstehen, sondern auch das frühzeitige Erkennen potenzieller Konfliktherde. Ist es trotz

aller Problembewältigungsstrategien und Kommunikationsbemühungen zum Konflikt gekommen, dann gilt es, Lösungswege zu prüfen und die aktive Konfliktlösung zu initiieren und durchzusetzen.

Wir alle bringen durch unsere Erfahrungen und unsere Persönlichkeit bestimmte Eigenschaften mit, die im Rahmen des Konfliktmanagements mehr oder weniger hilfreich sind. Damit bringt die eine Leiterin vielleicht mehr Voraussetzungen für gute Konfliktlösungen mit als eine andere. Dennoch gilt für alle Führungskräfte der Grundsatz, dass man **Konfliktmanagement lernen kann und muss**.

Zu den hilfreichen **Bestandteilen erfolgreichen Leitens in Konflikten** gehören:

1. Konflikten vorbeugen
2. eine gute Streitkultur entwickeln
3. Konflikte akzeptieren
4. Konflikte befragen
5. beginnende Konflikte ansprechen
6. Grenzen erkennen und Unterstützung holen

Diese sechs Bestandteile werden im Folgenden genauer unter die Lupe genommen.

### 1. Konflikten vorbeugen

Auch im Konfliktmanagement gilt das alte Sprichwort: „Vorbeugen ist besser als heilen.“ Das heißt, es gibt bestimmte Bedingungen und Vorgehensweisen in der Einrichtung, die **1. Probleme gar nicht erst zu Konflikten werden lassen, 2. auftretende Konflikte bearbeitbar machen und 3. die Eskalation von Konflikten bis hin zur Katastrophe nahezu ausschließen**. Dazu gehören die folgenden Eckpunkte:

#### Konflikten vorbeugen

1. Der Einrichtung und den Mitarbeiter/innen wird vonseiten des Trägers Bedeutung beigegeben. Diese Bedeutung wird auch augenscheinlich.
2. Es gibt klare Zielvorgaben.
3. Die Verantwortungsbereiche sind nach den Kompetenzen der Mitarbeiter/innen verteilt.
4. Die Mitarbeiter/innen haben einen ihnen angemessenen Handlungsspielraum.
5. Die Mitarbeiter/innen werden an Entscheidungen beteiligt. Die Entscheidungen sind transparent.
6. Die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen wird unterstützt und gefördert.
7. Es gibt eine positive Kommunikationskultur:
  - Für Gespräche mit Einzelnen und im Team steht ausreichend Zeit zur Verfügung.
  - Es gibt eine Teamvereinbarung, was zum respektvollen Umgang und einer wertschätzenden Kommunikation im Team dazugehört.
8. Der Informationsfluss ist gut.
9. Die Mitarbeiter/innen erhalten Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit und können aktiv an Veränderungen mitarbeiten.
10. Es gibt Verabredungen zum Konfliktmanagement im Team vor dem Auftreten handfester Konflikte.

Wenn diese Rahmenbedingungen gegeben sind und die entsprechende Einrichtungsatmosphäre geschaffen ist, bedeutet das nicht, dass Ihre Einrichtung jetzt zur konfliktfreien Zone erklärt werden kann. „Konfliktmanagement bedeutet vielmehr, einen Kommunikationsprozess zu organisieren, in dem gestritten wird, wenn nötig auch leidenschaftlich, aber ver-

bunden mit dem Bewusstsein, niemanden zu besiegen, sondern mit der Suche nach der bestmöglichen Lösung für alle Betroffenen.“ (Burchat-Harms 2001, S. 91)

## 2. Eine gute Streitkultur entwickeln

Streitkultur zu entwickeln heißt **einander offen und fair die Meinung zu sagen**, ohne zu verletzen und das Gegenüber bloßzustellen. Das ist ein hoher Anspruch, dem gerecht zu werden nur wenige Menschen in der Familie oder anderen Zusammenhängen wie Schule oder Jugendarbeit gelernt haben. Das bedeutet: Beim Thema Streiten sind die meisten Menschen Anfänger. Daher gehört Mut dazu, das Streiten für sich und die Mitarbeiter/innen zu kultivieren – doch daraus wird sich für alle ein aufregendes Neuland erschließen. Zu einer guten Streitkultur gehören folgende Grundregeln:

### Grundregeln für faires Streiten

1. Die persönlichen Gefühle, die ein Streitthema auslöst, sollten an- und ausgesprochen werden.
2. Zum Streiten gehört Zuhörenkönnen. Sorgen Sie also dafür, dass jede Partei zu Wort kommt. Insgesamt sollten die Anteile von Zuhören und Sprechen ausgeglichen sein.
3. Jeder Streit sollte einen Anfang und ein Ende haben. Am Anfang sollten alle wissen, worum es konkret geht. Ein guter Streit hat ein klares Ende, verbunden mit einer Einigung.
4. Konflikte sollten schnell und bewusst angesprochen werden, müssen aber nicht gleich gelöst werden. Wichtig ist die zeitnahe Verständigung darüber, was das Problem ist und wann darüber gesprochen wird.
5. Alle Streitparteien haben Rechte. Sie haben das Recht, den Streit auf später zu verschieben, Streitregeln vorzuschlagen, sich Zeit zum Nachdenken zu nehmen und nachzugeben.
6. Der Ort einer Auseinandersetzung bestimmt auch deren Verlauf. Wählen Sie eine für alle Parteien angenehme Örtlichkeit.
7. Vermeiden Sie die Schuldfrage. Über die Vergangenheit zu streiten, führt nicht weiter. Es geht darum, Lösungen für die Zukunft auszuhandeln.
8. Niemanden in die Enge treiben! Streiten ist kein sportlicher Wettbewerb. Es gibt fast immer eine Partei, die schneller argumentiert oder die eher emotional reagiert. Lassen Sie auch die andere Partei zum Zuge kommen.

## 3. Konflikte akzeptieren

Die eigene Grundhaltung der Leitung zu Konflikten bestimmt den wirksamen und konstruktiven Umgang mit Konflikten. Konflikte zu akzeptieren bedeutet, Differenzen weder als besonders gut noch als besonders schlecht zu bewerten und die Chancen, die Konflikte bergen, auch sehen und erleben zu können. Dazu gehört eine gewisse Selbstsicherheit der Leitung und ein freundlicher und ausgewogener Umgang mit sich selbst. Konfliktscheu zu sein und zu bleiben, macht ausnutzbar und erhöht das gesundheitliche Risiko bei Überforderungsreaktionen.

Nun ist das ja leichter gesagt als getan. Zunächst ist es hilfreich, **von überhöhten Harmoniewünschen Abschied zu nehmen**, indem man die auftretenden Probleme in Konflikte auf der Sachebene und Konflikte auf der Beziehungsebene aufschlüsselt. Oftmals erkennt man dann, dass sich das Problem auf die Sachebene beschränkt.

Wenn auf beiden Ebenen Konflikte bestehen, sollte der Konflikt erst auf der Beziehungsebene positiv bearbeitet werden, bevor man sich der Sachebene zuwendet.

Ein weiterer Baustein der Konfliktakzeptanz besteht darin, **sich selbst gut zu kennen**. Wenn ich um meine eigenen Positionen, Bedürfnisse, Erwartungen, Gefühle, Interessen

und Wünsche weiß, kann ich sie auch entsprechend klar darstellen. Dann ist es leichter, eine andere Position einzunehmen oder die Wünsche anderer zu respektieren und zu akzeptieren. Und ich bin eher zum Sichtwechsel bereit, wenn mich etwas überzeugt.

Wenn ich mich selbst gut kenne, weiß ich um meine Stärken und Schwächen. Vielen Leitungen fällt es allerdings leichter, ihre Schwächen zu nennen als ihre Stärken. Auch hier gilt es **Abschied zu nehmen** – in diesem Fall **vom Perfektionismus**. Perfektionismus kann sich in zwei Richtungen auswirken: Zum einen kann er dazu führen, dass ich sehr streng zu mir und zu anderen bin. Dann fällt es mir schwer, auch „mal Fünfe gerade sein zu lassen“, oft mit der Tendenz, kleine Probleme für große zu halten. Im Team kann eine solche Haltung Machtkonflikte provozieren, wenn alle versuchen, dem Leistungsanspruch der Leitung zu genügen, und um die Gunst der Besten wetteifern. Zum anderen zeigt sich Perfektionismus manchmal in Form von überhöhter Toleranz. Man misst mit zweierlei Maß: Ich muss perfekt sein, aber den Mitarbeiter/innen gestehe ich alle (mir verwehrten) Schwächen zu. Das lässt die Arbeit der Leitung auf ein Höchstmaß ansteigen, während die Mitarbeiter/innen den Schutzraum genießen. Hier sind Rollenkonflikte der Leitung und Interessenskonflikte der Mitarbeiterinnen vorprogrammiert.

Und zu guter Letzt gehört zur Konfliktakzeptanz auch zu akzeptieren, dass es **Konflikte gibt, die zwar zu klären, aber nicht zu lösen sind**.

#### 4. Konflikt befragen

Die meisten Konflikte haben eine mehr oder minder lange Vorgeschichte. Oft nehmen Sie als Leitung zwar einen Konflikt wahr, aber die Gründe und die Zusammenhänge liegen eher im Nebel. Bei der Mehrheit der Konflikte ist keine Eile geboten, sondern es bleibt Ihnen genügend Zeit, um sich in Ruhe Gedanken zu machen. Ein tieferes Verständnis für den Konflikt und die Konfliktparteien wird Sie klarer auftreten lassen und zur angemessenen Konfliktbearbeitung entscheidend beitragen. Als Einsicht in den Konflikt und seine Vielschichtigkeit oder als Vorbereitung auf ein Klärungsgespräch ist es hilfreich, den Konflikt selbst zu befragen. Das kann man anhand der folgenden Liste tun:

##### Fragen an den Konflikt

##### 1. Konfliktbeschreibung

- Wie heißt das Konfliktthema?
- Worum geht es?

##### 2. Konfliktparteien

- Wer sind die beteiligten Konfliktparteien?

##### 3. Konfliktgeschichte

- Welche Geschichte hat der Konflikt?
- Wie wird die Konfliktgeschichte jeweils von den Konfliktparteien erzählt?
- Was ist das Nützliche an dem Konflikt?
- Was hält den Konflikt aufrecht?

##### 4. Interessen und Bedürfnisse

- Welche Interessen haben die Konfliktparteien?
- Welche Bedürfnisse haben die jeweiligen Parteien?

##### 5. Mittel

- Wie wird der Konflikt ausgetragen?
- Welche Mittel werden angewandt?

Alternativ zur Annäherung an den Konflikt über den Fragebogen oder ergänzend dazu können Sie auch Ihre Sichtweise des Konfliktes malen. Nehmen Sie am besten ein DIN-A3-Blatt und Farb- oder Wachsmalstifte zur Hand und stellen Sie den **Konflikt als Bild** dar.

Wenn Sie sich dem Konflikt und seinen Ursachen über die Beantwortung dieser Fragen und/oder über ein Bild genähert haben, ist es in der Regel nicht mehr schwer zu entscheiden, wie Sie mit dem Konflikt umgehen wollen. Das Innehalten, Einfühlen, Überlegen und Abwägen schützt Sie auch vor (vor-)schnellen Reaktionen auf Konflikte und vergrößert Ihre Ideenvielfalt für Lösungswege. Denn es gibt für viele schwierige und komplexe Situationen keine einfachen Lösungen.

### 5. Beginnende Konflikte ansprechen

Mit steigender Konflikterfahrung wird die Wahrnehmung für die ersten Anzeichen von Konflikten mit einzelnen Mitarbeiter/innen oder im Team immer schneller erfolgen. Bei aufkeimenden Reibungen und Spannungen ist es wichtig, das Gespräch mit der entsprechenden Person oder der Gruppe zeitnah zu suchen. Für ein solches Gespräch ist die folgende Vorgehensweise hilfreich:

#### Gesprächsführung bei Konflikten

1. Sorgen Sie für eine ruhige Gesprächsatmosphäre, schalten Sie mögliche Ablenkungen aus und nehmen Sie sich ausreichend Zeit für das Gespräch.
2. Sprechen Sie in der Ich-Form und drücken Sie Ihre persönlichen Gefühle aus.
3. Geben Sie ein klares Ziel für das Gespräch vor.
4. Geben Sie beiden Konfliktparteien ausreichend und ausgewogen Gelegenheit, ihre Interessen und Positionen darzustellen.
5. Identifizieren Sie das Problem oder den Konflikt gemeinsam mit den Konfliktparteien und bringen Sie den Konflikt auf den Punkt. Wo genau liegen die Probleme?
6. Vermeiden Sie Bewertungen. Nutzen Sie Beschreibungen und Bilder und vergewissern Sie sich, dass die Konfliktparteien sich dadurch verstanden fühlen.
7. Fragen Sie beide Konfliktparteien nach möglichen Lösungen. Welche Lösungen haben sie schon ausprobiert? Wie könnte die beste Lösung aussehen? Was sind beide Parteien bereit zu geben? Was erwarten sie von der anderen Partei?
8. Treffen Sie konkrete Verabredungen zum weiteren Vorgehen und regeln Sie das Wann und Wie der Ergebniskontrolle.

### 6. Grenzen erkennen und Unterstützung einholen

Diejenigen unter Ihnen, die vielleicht auch beim Lesen des Artikels gemerkt haben, dass sie bei der Bearbeitung von Konflikten unsicher oder unerfahren sind, kann ich nur ermutigen, sich mit dem Thema Konflikte über Literatur und Seminare weiter zu beschäftigen.

Doch selbst diejenigen, die von sich zu Recht behaupten können, Sie seien erfahrene Konfliktmoderator/innen und geübte Konfliktmanager/innen, wissen sicher aus eigener Anschauung, dass es Situationen und Konfliktkonstellationen gibt, die man als Leitung nicht mehr allein lösen kann.

**Situationen, in denen Sie Hilfe von außen brauchen:**

1. Sie sind selbst gefühlsmäßig stark in den Konflikt involviert.
  2. Sie sind selbst zur Konfliktpartei geworden.
  3. Der Konflikt ist außer Kontrolle geraten und befindet sich schon im Stadium der Katastrophe.
  4. Der Konflikt über den Konflikt: Die Ursachen und Hintergründe des Konfliktes werden von den Konfliktparteien unterschiedlich gedeutet. (vgl. Glasl 1998, S. 30)
- Ein Konflikt über die Konfliktlösung: Die unterschiedlichen Lösungsansätze werden von den Konfliktparteien gegenseitig abgewiesen. (vgl. Glasl 1998, S. 120 f.)

In diesen Situationen sind die Grenzen Ihrer Handlungsfähigkeit als Leitung offenkundig erreicht. Dann ist es wichtig, **Hilfe von außen** zu holen. Diese Hilfe in Form von professioneller Moderation oder Prozessberatung und -begleitung finden Sie bei erfahrenen Kita-Berater/innen, bei Coaches und Supervisor/innen.

Darüber hinaus gibt es Situationen, in denen ein Konflikt beispielsweise Defizite einzelner Mitarbeiter/innen aufdeckt, die sich nicht durch die Rahmenbedingungen der Einrichtung, die Teamkultur oder die Führungsqualität der Leitung erklären bzw. kompensieren lassen. Das kann in der Person der Mitarbeiterin liegen, an der nicht harmonisierenden Teamzusammensetzung oder beispielsweise an der mangelnden Möglichkeit, Veränderungen mitzugehen. Dann ist es sicher für alle Seiten am sinnvollsten, eine **Trennung** anzustreben. Dieser Weg der Konfliktbewältigung kann schwierig, aber gehbar für alle Beteiligten sein, wenn es gelingt,

1. die Unterschiede und Unvereinbarkeiten offenzulegen und stehen zu lassen, ohne eine Schuldige auszumachen und sich in der Schuldfrage zu verstricken, und
2. nicht in der Vergangenheit zu graben, sondern die gegebene Situation zu akzeptieren und nach vorn zu blicken.

## 6

**Ausblick**

Konflikte gehören zum Alltag einer Kita wie das Hinfallen zum Laufenlernen. Mit Konflikten angemessen umzugehen und eine faire Streitkultur zu pflegen, sind entscheidende Indikatoren für das Veränderungspotenzial der Einrichtung. Probleme und Konflikte weisen uns oft auf die Punkte hin, die es weiterzuentwickeln gilt. Wenn das Team in der Lage ist, die Konflikte zu nutzen und nicht abzuwehren, ist das für alle ein Gewinn.

Im heutigen Beitrag stand die Konfliktbewältigung im Team im Vordergrund. Wie Sie die Erkenntnisse über Konflikte bei Konflikten mit Eltern nutzen können, wird Thema der nächsten Ausgabe von „Leiter/in persönlich“ sein. Bis dahin wünsche ich Ihnen viel Mut beim Streiten!

Mit freundlichen Grüßen

Sabine Jäger



**Sabine Jäger**

Jg. 61, Dipl.-Sozialarbeiterin, Dipl.-Betriebswirtin (VWA), Gesundheits- und Sozialökonomin (VWA), Zusatzausbildung als Coach (DGfC), Mutter von zwei Kindern



**7****Literaturhinweise**

- Birker, G. und K.: Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Cornelsen. Berlin 2007
- Burchat-Harms, R.: Konfliktmanagement. Luchterhand. Neuwied, Berlin 2001
- Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten. Freies Geistesleben. Stuttgart 1998
- Glasl, F.: Konfliktmanagement. Haupt. Bern 1999

