

PRAXIS

Alles für Ihre erfolgreiche Arbeit

KITALEITUNG

06 | 2022



WEIHNACHTS- GLÄSCHEN

Eine Familien-Aktion
mit Adventskalender

IN DER RUHE LIEGT DIE KRAFT

Gelassenheit
als Kitaleitung

IT'S TIME FOR LUNCH

Bilingualität im
Kita-Alltag leben

Mit **WEBINAR**
zum Hauptthema

Bestell-Nr. 147018



www.praxis-kitaleitung.de

Hilfe, ein Konflikt!

SERIE KONFLIKTE

Konflikte sind Energiefresser - und auch Chancen.

Doch was ist eigentlich ein Konflikt und welche unterschiedlichen Konflikte gibt es? Lesen Sie hier 9 Fakten

1. GANZ NORMAL

Konflikte gehören zum Leben. Da das Leben unendlich vielfältig ist, sind auch die Konflikte - als Bestandteile individueller und sozialer Entwicklungen - einzigartig, vielförmig und komplex.

Konflikte entstehen und verlaufen nicht nach „Schema F“, also können sie auch nicht nach einem „Standard“ geklärt und gelöst werden. Dennoch gibt es besondere Muster und Merkmale, die charakteristisch sind für konflikthafte Prozesse. Meist beginnt das Wahrnehmen von Spannungen und Konflikten durch ein „Bauchgefühl“ oder durch inneres Unbehagen und Irritationen.

2. WAS? WIE?

Ein Konflikt (von lat. *confligere* ‚zusammentreffen, zusammenstoßen, kämpfen‘) wird definiert als Zusammenstoß, Auseinandersetzung, innerer Zwiespalt, kämpferisches Festbeißen.

Folgende fünf Faktoren bereiten den Boden für das Entstehen von Konflikten:

1. Mindestens zwei Parteien sind beteiligt.
2. Es entsteht eine gegenseitige Beeinflussung.
3. Es gibt ein gemeinsames Konfliktfeld.
4. Unterschiedliche Handlungsabsichten sind erkennbar.
5. Gefühle sind vorhanden.

3. UNTERSCHIEDE

Es gibt unterschiedliche Typen von Konflikten, die ich hier in der Bedeutung für Kitas kurz mit praktischen Beispielen aufführen möchte.

Verteilungskonflikt: Eine Kita-Gruppe scheint bessere Materialien als andere zu erhalten oder wird bei Umbaumaßnahmen scheinbar bevorzugt.

Zielkonflikt: Unterschiede in Bezug auf die Zukunftsgestaltung der Einrichtung, z. B. was muss getan werden, damit die Kita langfristig überleben kann?

Beziehungskonflikt: Empfundene Gegensätze in Bezug auf Verhalten und Einstellungen, subjektiv erlebte Bündniskonstellationen.

Rollenkonflikt: Widersprüchlich empfundene Rollen, z. B. die Zweitkraft scheint in den Kompetenzbereich der Erstkraft einzudringen.

Machtkonflikt: Die Machtverteilung im Vorstand scheint sehr unausgewogen zu sein; dies scheint sich negativ auf die Mitarbeiter:innen auszuwirken.

Informationskonflikt: Einzelne Mitarbeitende werden unterschiedlich informiert, wodurch ein gegeneinander ausspielen stattfindet.

Wertekonflikt: Gegensätzliche ethische Ausrichtungen in einer konfessionellen Einrichtung.

Identitätskonflikt: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter fühlt sich durch massives Infragestellen der Kompetenz in ihrem Selbstbild bedroht.

4. KONFLIKTE UND EMOTIONEN

Vergegenwärtigen Sie sich einmal für einen kurzen Moment Ihre berufliche Situation. Können Sie sich an Arbeitssituationen erinnern, die Sie als belastend und beklemmend erlebt haben? Oder befinden Sie sich ganz aktuell in einer noch nicht durchschaubaren, aber spürbar schwierigen Lage?

Sie sich ganz aktuell in einer noch nicht durchschaubaren, aber spürbar schwierigen Lage? Auf all die Ereignisse des Lebens reagieren wir mit bestimmten, vorgeprägten emotionalen Mustern. Emotionen sind integraler Bestandteil des Denkens. Wenn jemand also sagt: „Der Konflikt lässt mich kalt!“, so bedeutet dies, hier liegt entweder kein Konflikt vor oder - was viel wahrscheinlicher ist - die eigene emotionale Betroffenheit wird nicht wahrgenommen oder verleugnet. Emotionen sind es, die aus einer harmlosen Meinungsverschiedenheit einen ernsten Konflikt entstehen lassen. Es kommt zu Machtkämpfen, Racheakten und Intrigen.

5. STRESS LASS NACH!

Je nach emotionaler Betroffenheit ist ein Konflikt ein mächtiger Stressor. Unter Stress reagieren wir nicht mehr optimal, weil unser neurobiologisches System auf Überlebensstrategien umschaltet. Unsere Selbststeuerungs- und Empathiefähigkeiten werden vermindert. Unser Wahrnehmen und Denken verengt sich. Angst und „emotionaler Aufruhr“ steuern uns, vielleicht sogar ohne dass wir die Angst spüren. Nicht selten spüren wir die Angst im Konfliktfall indirekt, das heißt, sie zeigt sich vordergründig als Stress oder als körperliches Missempfinden, z. B. Bauchschmerzen, Atemstörungen (Luft anhalten, flache oder „flutterige“ Atmung), Schwindel, Herzasen und Zittern.

Wenn wir die aufkommende bzw. mit-schwingende Angst verleugnen, geraten wir in Schockstarre bzw. werden für einen kürzeren oder längeren Moment handlungsunfähig. Sie ist ein Grundgefühl des Menschen. Sie ist notwendig und sinnvoll für das Überleben. Gleichzeitig schafft sie einen Tunnelblick und führt zu „Problemtrancen“, d. h. zu einem Starren auf das Problem, ohne dass geeignete Handlungsoptionen von uns entwickelt werden können. Ihr unbewusst wirkender Motor führt zu Kurzschlüssen, zu panikartigen Lösungsversuchen, die meist nicht funktionieren. Nicht ins Bewusstsein genommene Angst wirft uns aus unserer inneren Balance.



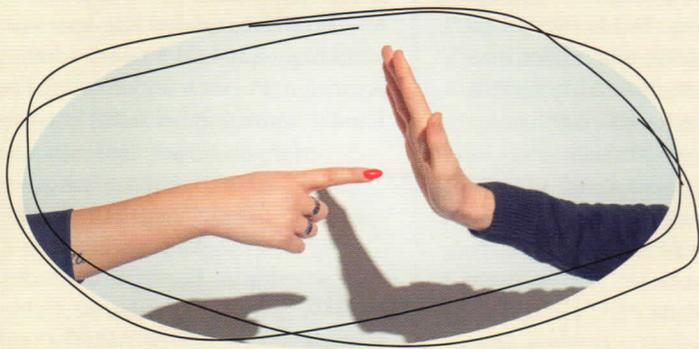
6. WIE REDEST DU EIGENTLICH MIT MIR?

Direkte, aufrichtige Kommunikation ermöglicht einen flüssigen, klaren Kommunikationsprozess, ein Abklären der unterschiedlichen Haltungen oder ein Aussprechen von verletzten Bedürfnissen usw. Doch viel häufiger kommunizieren wir nicht direkt. Virginia Satir, eine Pionierin der Familientherapie, benannte vier Formen der indirekten, nicht authentischen Kommunikation: beschwichtigen - Vorwürfe machen - belehren - ablenken

Überlegen Sie bitte selbst: Wie oft wenden Sie selbst eine dieser „Techniken“ an? Mit diesen Formen erreichen wir nicht das, was wir wollen - manchmal sogar das Gegenteil. Sie führen zu Verletzungen, Unverständnis und wachsender Distanz. Die Kommunikationspartnerin reagiert entsprechend mit Gegendevorwürfen, Ausweichen, Blockaden etc. Diese Start-Dynamik kann dann schnell der Beginn eines Konfliktes sein.

7. DAS BRINGT DAS FASS ZUM ÜBERLAUFEN

Selten ist nur eine Ursache allein der Grund für einen aufkommenden Konflikt. Oft finden sich kumulative Effekte über bestimmte Zeiträume, sodass die Analyse der Ursachen für die Konfliktlösung oder das Management des Konfliktes wesentlich sein kann. Weiterhin sollte unterschieden werden zwischen Ursache und Auslöser. Ursachen liegen tiefer und reichen zumeist weiter zurück. Beispiel: Die Leitungsstelle einer großen Kita wurde vor zwei Jahren neu besetzt. Eingestellt wurde eine Jüngere, eine Frühpädagogin mit Hochschulabschluss. Eine langjährige Mitarbeiterin hatte sich Hoffnungen auf die Leitungsstelle gemacht, wurde aber vom Vorstand nicht einmal gefragt. Von Beginn an besteht zwischen Leiterin und Mitarbeiterin eine Konkurrenzspannung, die nicht offen ausgetragen wird. Als nun ein neues Konzept entwickelt werden soll, stemmt sich die Mitarbeiterin gegen jede Neuerung und kämpft für den Erhalt des Alten. Das Ursächliche, dass der Mitarbeiterin eine Jüngere „vor die Nase gesetzt“ wurde, was aber nie bearbeitet wurde, bricht nun offen aus (Auslöser Konzeptentwicklung). Die Vehemenz und emotionale Wucht lassen sich durch den Auslöser nicht erklären, sondern nur durch das Ungelöste der zweijährigen Vorgeschichte.



9. SOZIALE UND PSYCHISCHE KONFLIKTE

Wir können unterscheiden: Konflikte innerhalb einer Person (intrapersonaler Konflikt, z. B. Gewissensbisse), und Konflikte zwischen zwei Personen, Gruppen oder Parteien (interpersonaler Konflikt). Manchmal sind es gerade die inneren Konflikte, die uns besonders stark belasten. Wenn ich mit zwei Kolleg:innen befreundet bin und diese zerstritten sind, so kann ich innerlich in Sympathie- und Loyalitätskonflikte geraten, ohne in den sozialen Konflikt unmittelbar involviert zu sein. Wenn ich - ohne ausreichende Reflexion - versuche, in solchen Situationen zu schlichten oder zu befrieden, so mag dies - vielleicht - gelingen. Nicht selten jedoch forcieren ich den Streit oder gerate selbst ins Konfliktfeld.

8. KONFLIKTE

"MIT ABSICHT"

Es gibt allerdings auch Konflikte, die gezielt herbeiführt werden:

- Der Sprechende lanciert Mehrdeutigkeiten in seine Mitteilung.
- Wir haben etwas nicht richtig verstehen wollen = Absichtliche Fehlinterpretation.
- Es wird zum eigenen Vorteil die Unwahrheit gesagt.
- Es werden Drohungen und Andeutungen ausgesprochen, was alles im Falle von ... passieren könnte.
- Die Gegenpartei wird durch gezielt geäußerte Worte bewusst emotional verletzt oder lächerlich gemacht.

Die zugrunde liegende Absicht ist, die Position der Kontrahent:innen zu schwächen und somit die eigenen Einflussmöglichkeiten zu erweitern. Manchmal können auch Rache- und Hassgefühle dieses Agieren auslösen. Häufig dominiert also die psychosoziale Ebene das Konfliktgeschehen. Je stärker ein Konflikt eskaliert, desto mehr gewinnt die Ebene an Gewicht. Die Dynamik der psychosozialen Ebene zu erkennen und zu verstehen, ist deshalb ein wichtiger Schritt im Rahmen eines umfassenden Konfliktverständnisses. Die psychosoziale Ebene ins Bewusstsein zu heben und damit der unbewussten Dynamik zu entziehen, bedeutet den eigentlichen Konfliktgegenstand ins Blickfeld zu rücken und ihn somit wieder verhandelbar zu machen.



JOACHIM ARMBRUST

ist Diplomsozialpädagoge und seit 1995 Therapeut in eigener Praxis für Psychotherapie, Paartherapie, Supervision, Coaching & Mediation in

Schwäbisch Hall. Außerdem lehrt an der dualen Hochschule für Sozialpädagogik in Stuttgart (prozessuale Gestaltung von Gruppen).