



# „Konflikte gehören zum Leben!“

## Konfliktmanagement in der Kita

**Was eigentlich sind Konflikte? In welchen „Kleidern“ begegnen sie uns und worauf beruhen sie? Wie gelingt es uns, sie zu bewältigen und zu managen? Wenn es um Konflikte geht, stehen alle mehr oder weniger Betroffenen vor Fragen und Herausforderungen. Lesen Sie daher Impulse zu diesen Fragen und Antworten im folgenden Beitrag.**

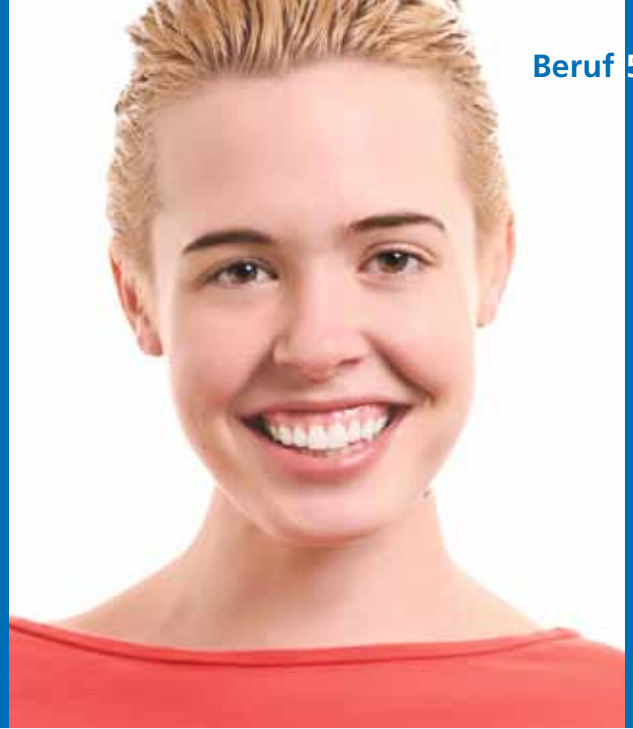
Joachim Armbrust

Interaktion als ein wechselseitiges „Aufeinandereinfließen“ von Menschen ist nicht nur Ausdruck menschlichen Zusammenlebens, sondern eine der elementarsten Voraussetzungen und Vorbedingungen des menschlichen Seins. Ohne Interaktion kann sich der Mensch weder seiner selbst bewusst werden noch überhaupt existieren. In diesem Sinne ist Interaktion ein dauerhafter und dynamischer Prozess, der im Zusammenhang mit menschlichen Erziehungs- und Kommunikationsprozessen unbedingt zu reflektieren ist. Es gibt keinen Moment, in dem Menschen ihre Umwelt nicht beeinflussen oder durch sie beeinflusst werden.

Dabei ist es aus sozial- und erziehungsethischer Sicht wichtig, sich bewusst zu machen, aus welcher Grundmotivation bzw. Grundeinstellung heraus und in welcher Weise ein Individuum diesen ständigen Prozess der Wechselwirkung bzw. Interaktion mitgestaltet: „Was bewegt die Kinder? Und was bewegt mich oder die Kolleginnen?“

### **Ein Konflikt beinhaltet den Aufruf, ihn zu klären**

Kann ein Konflikt geklärt und gelöst werden, können Sie mit sich selbst und mit anderen wieder in größere Harmonie treten, meist verbunden mit einem Zuwachs an neuem Entwicklungsraum.



Dabei kann es sich um innere Konflikte handeln, die sich in Ihnen aufbauen, oder aber auch um Konflikte, die Sie mit anderen Personen oder Situationen haben.

Kommen Sie für sich bezüglich des Konfliktes in einen Klärungs- und Veränderungsprozess, der Sie weiterführt und den Konflikt in seiner Breite und Tiefe auslotet, versetzen Sie sich damit auch in die Lage, bei Bedarf Ihre Position in aller Klarheit und Bestimmtheit nach außen hin vertreten zu können. Das Leben ist also in einem ständigen Wandlungs- und Veränderungsprozess. Wir wollen das aber oft nicht wahrhaben und lieber das Alte, schon Bekannte und Vertraute festhalten, weil wir uns damit bereits auskennen, anstatt das Neue zuzulassen. Selbst wenn uns das Festhalten am Alten leiden macht und sehr unangenehm auf uns einwirkt, neigen wir doch dazu, den Fluss des Lebens aufhalten zu wollen.

Nun stößt ja in unserem Alltag nicht nur Altes auf Neues aufeinander, es prallen häufig Tag für Tag verschiedene Meinungen, Umgangsformen, unterschiedliche Handlungsabsichten, Vorstellungen und Bedürfnisse aufeinander – in einem Menschen, innerhalb der Familie, des Teams, der Kita, wie überhaupt innerhalb jeder kleineren oder größeren Gemeinschaft. Diese Zusammenstöße sind die Prozessförderer für Weiterentwicklung, für Heilung und Versöhnung.

Konflikte ermöglichen es uns, Widersprüche und Unterschiedlichkeiten, alt und neu gegeneinander aufzustellen, wertzuschätzen, weiterzuentwickeln und aus ihnen heraus neue Lösungen oder neue Haltungen zu entdecken. Wir lernen in diesem Prozess, Konflikten den ihnen gemäßen Raum zuzuweisen. Konflikte machen uns wach, sofern wir uns wachrütteln lassen. Sie erinnern uns daran, oft mit großer Wirkmächtigkeit, dass in uns selbst ein Entwicklungsfeld ist, ein Bedarf, den momentanen Zustand zu überwachen und dadurch zu heilen.

### Konflikte – Folge von Kommunikationsstörungen

Konflikte gehören also 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.

Vergegenwärtigen Sie sich für einen 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? Denkbare, noch unklare Beobachtungen und Empfindungen könnten sich Ihnen möglicherweise folgendermaßen darstellen:

- „Ich fühle mich wesentlich entspannter, wenn Kollegin Maike in Urlaub ist.“
- „Wie gerne bin ich doch früher in die Kita gegangen, in letzter Zeit muss ich mich richtig hinschleppen.“
- „Einige Teammitglieder kommen in letzter Zeit häufiger zu spät bzw. gar nicht oder geben vor, früher gehen zu müssen.“
- „Kommt mir das nur so vor, oder hat Kollegin Samantha an meinen Beiträgen immer etwas auszusetzen?“
- „Ich fühle mich schrecklich, wenn Kollegin Franziska Kollegin Stefanie in meinem Beisein schneidet und ignoriert.“
- „Bilde ich mir das ein oder nimmt die Heftigkeit, mit der Argumente zwischen uns im Team ausgetauscht werden, zu? Ich habe das Gefühl, die Bereitschaft aufeinander zuzugehen, nimmt ab.“



- In letzter Zeit fühle ich mich so gestresst, als ob mir die ganzen kollegialen Auseinandersetzungen plötzlich zu viel wären.“
- Wenn ich meine Chefin nach der Umwandlung meines befristeten Arbeitsvertrages in eine Festanstellung frage, reagiert sie so komisch und abweisend.“

Was spielt sich hier ab? Wie könnten Sie hier weiterkommen? Alle beispielhaft dargestellten subjektiven Befindlichkeitsbeschreibungen entspringen Kommunikationssituationen. Kommunikation ist der Austausch bzw. die Übertragung von Informationen/Botschaften. Dieses gegenseitige Geben und Nehmen geschieht auf unterschiedlichen Ebenen. Es wird eben nicht nur mit Worten kommuniziert, sondern oftmals auch nonverbal:

- Wir kommunizieren mit unserer *Körpersprache*: In welcher Körperhaltung befinden wir uns? Sind wir angespannt oder entspannt? Welche Gestik steht im Vordergrund? Welchem Stil folgen unsere Bewegungen (fahrig, ruhig, ziellos ...)? Was sagt unsere Mimik: Gesichtsbewegung, Augenbrauen, Mundhaltung, die Länge des Augenkontaktes? Sind die Augen dabei geöffnet? usw.
- Natürlich sind wir auch der *Objektsprache* mächtig: Über unsere Kleidung, sichtbar am Körper getragene Statussymbole (Ringe, Ketten, Uhr),

Büroeinrichtung, Auto verschicken wir ebenfalls Botschaften der Selbstkundgabe (Schulz v. Thun 1981).

- Ebenso bedienen wir uns der *Raum-sprache*. Wie nah lassen wir jemanden an uns heran? Wie oft gehen wir in den Angriffsschutz? Wo beginnt und endet für uns die persönliche, soziale, öffentliche Zone? Wie breit muss unser Schreibtisch sein, damit wir uns wohlfühlen? Wie viel Nähe können wir genießen, wie viel Distanz müssen wir schaffen? Auch durch die Gestaltung des Raumes können Botschaften vermittelt werden: „Hier ist immer genügend Platz.“/„Du kommst mir zu nahe, ich ziehe mich zurück.“/„Ich wünsche mir mehr Nähe.“

Sie merken es bereits: Die Kommunikation auf diesen Ebenen ist alles andere als eindeutig. Doch auch die Sprache als Übermittler kann ganz unterschiedlich wirken. Das gesprochene Wort wird in seiner Wirkung beeinflusst von: Lautstärke, Deutlichkeit, Geschwindigkeit, Tonfall, Melodie, Rhythmus, Pausen. Eine wissenschaftliche Studie wollte herausfinden, durch welche Faktoren die Glaubwürdigkeit eines Redners bestimmt wird. Das Ergebnis: Zu 7 % waren das Wörter, zu 35 % Ton und Klang der Stimme und zu 58 % Nonverbales.

Kommunikationsstörungen können also unmöglich nur über Sprache gelöst werden. Fazit: Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Wir wirken immer auf andere. Jedes Verhalten hat also Mitteilungscharakter.

Nach dem Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun hat jede Mitteilung vier Aspekte:

#### 1. *Der Sachinhalt – Worüber ich informiere*

Eine Nachricht enthält zunächst eine Sachinformation. Manche Menschen gehen davon aus, dass Kommunikation ausschließlich sachlich geführt werden kann, und wundern sich, wenn das nicht funktioniert. Stets werden mit den Sachinhalten auch andere Qualitäten transportiert.

#### 2. *Die Selbstkundgabe – Was ich über mich selbst sage*

Die Nachricht enthält auch Informationen über die Person des Senders, z. B. was er von sich hält, welche Fähigkeiten er zu haben glaubt, welche Dinge er wichtig findet, in welcher Verfassung er ist usw.

#### 3. *Die Beziehung – Was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe*

Aus der Nachricht geht auch hervor, wie der Sender zum Empfänger steht und was er von ihm hält. Dies zeigt sich z. B. in der gewählten Formulierung, im Tonfall, in der Körperhaltung und in anderen nonverbalen Begleit-

signalen. Für diesen Aspekt der Nachricht hat der Empfänger ein besonders empfindsames Ohr, denn hier fühlt er sich als Person in einer bestimmten Weise behandelt.

#### 4. Der Appell – Wozu ich dich veranlassen möchte

Fast alle Nachrichten haben die Funktion, auf den Empfänger „Einfluss zu nehmen“. Sie dienen also auch dazu, den Empfänger zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen. Der Sender will mit seiner Nachricht etwas bewirken! Das kann ganz offen oder auch versteckt geschehen.

Es grenzt also an ein Wunder, dass wir uns obwohl Kommunikation so komplex und manchmal auch kompliziert ist, doch immer wieder verstehen und verständigen können.

#### Hürden der Kommunikation

- Gedacht ist noch nicht bewusst gedacht.
- Bewusst gedacht ist noch nicht gesagt.
- Gesagt ist noch nicht verstanden.
- Verstanden ist noch nicht einverstanden.
- Einverstanden ist noch nicht durchgeführt.
- Durchgeführt ist noch nicht erfolgreich durchgeführt.
- Einmal erfolgreich durchgeführt ist noch nicht auf Dauer erfolgreich durchgeführt.

#### Die Bedeutung offener Konflikte

Bleiben Sie trotzdem dran, geben Sie nicht auf! Denn Stagnation schadet unser aller Entwicklung und weggesperrte, verdeckte Konflikte kosten viel Kraft. Sie binden Energien, führen zu Kränkungen, können im schlimmsten Fall Zusammengehörigkeit und gemeinsame Identität als gemeinsame Grundlage des Alltagshandelns zerstö-

ren, sie verhindern Zukunftsgestaltung und damit Veränderungen.

Im Gegensatz dazu ermöglichen offene Konflikte uns doch einiges. Sie verhindern Stagnation und Langeweile. Sie sind Chance zur Veränderung der Persönlichkeit, der Beziehungen der am Konflikt Beteiligten sowie der Werte und Normen insgesamt. Sie sind Medium für das Aufzeigen eines Problems und seiner Lösung. Sie führen zu Selbstvertrauen und zur Klärung der eigenen Persönlichkeit. Sie festigen die eigene Identität. Sie führen zur Klärung der unterschiedlichen Positionen in der Beziehung, in der Familie, im Team, in der Kita. Sie sind eine Herausforderung für alle und sie schweißen zusammen, wenn sie bestanden werden.

#### Zu guter Letzt

Es gilt für die eigene Entlastung auch zu bedenken, dass das Erkennen der tatsächlichen Konfliktwurzeln nicht immer einfach ist. So stand gesellschaftlich zum Beispiel in den letzten Jahren das Motto „Kita-Plätze für alle“ im Vordergrund, außerdem wurde die Kita-Einrichtung plötzlich vor allen Dingen als Bildungsinstitution verstanden, die ihre Erfolge auch differenziert dokumentieren muss. Die Inklusion als weiterer Anspruch ist begrüßenswert, doch wird auch mitgedacht, wie viel mehr an Auseinandersetzung und Austausch dadurch notwendig wird? Werden diese Ressourcen auch zur Verfügung gestellt? Wie leicht rutschen wir bei all den politischen Anforderungsprofilen in Schreckstarre, fühlen uns ungenügend, gehen in die innere Emigration mit einer grummelnden Unzufriedenheit, die wir aber irgendwie nicht fassen können?

Ich wünsche Ihnen, dass Sie an sich, an Ihr Team, an Ihre Grundwerte, die Sie in diesen Beruf geführt haben, glauben und dass Sie dafür sorgen, dass diese Grundmotivation, die Sie selbst in Ihrem Beruf nährt, auch genug ge-

lebte Resonanz bekommt, sodass Ihnen die Freude an der Arbeit nicht verloren geht und dass es Ihnen gelingt, gute Formen für Ihre Teamfindungs- und Konfliktbewältigungsprozesse zu kultivieren, damit Sie sich als Team im Guten gestaltend erfahren können.

**Joachim Armbrust**, leitet in Schwäbisch Hall eine Praxis für Psychotherapie, Paartherapie, Supervision, Coaching, Mediation und Prozessgestaltung. Er führt Fortbildungen, Fachvorträge und Teamentwicklungsprozesse für soziale Einrichtungen, gerade auch im Elementarbereich, durch. Über seine „Punkt-Genau-Seminare“ ist es möglich, seine Ausbildungen zur Systemischen Beraterin oder zum Coach zu besuchen.

#### Kontakt

[www.punkt-genau-seminare.de](http://www.punkt-genau-seminare.de)

#### Literatur

- Armbrust J. et al.: **Konfliktfelder in der Kita**. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2012
- Armbrust, J. et al.: **Konfliktmanagement in der Kita – Verständigungsprozesse im Team gestalten**. Carl Link Verlag, Kronach 2013
- Armbrust J.: **Geschwisterstreit – Konfliktstrategien für Eltern**. Urania Verlag, Freiburg i. Breisgau 2013
- Schulz von Thun, F.: **Miteinander reden**. Rohwolt, Reinbek 1981
- Watzlawick, P.: **Menschliche Kommunikation**. Formen. Störungen. Paradoxien. Hans Huber Verlag, Bern 2000