

PRAXIS

Kompetenz für Führungskräfte

KITALeitung



**UNSER TEAM
HAT POWER!**
Empowerment
unterstützen

**SOUVERÄN
LEITEN**

**PÄDAGOGIK KURZ
UND KNACKIG**
Was genau ist
Adultismus?

1 | 2023

www.praxis-kitaleitung.de

Bestell-Nr. 147019



Muss es immer gleich ein Konflikt sein?

„Immer, wenn ich mit Kathrin zusammenarbeite, fühle ich mich gestresst.“ Liegt hier Konfliktpotenzial in der Luft? Auslöser von Konflikten sind vielfältig, wie unser Autor weiß

Wo Menschen sind, da menschelts!“ Wer kennt diesen Ausspruch nicht. Und tatsächlich trifft er auf die Interaktion untereinander zu. Denn Interaktion als wechselseitiges „aufeinander Einwirken“ 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 Beziehungs- und Kommunikationsprozessen unbedingt zu reflektieren ist.

Dabei brauchen wir Kommunikation

Es gibt keinen Moment, in dem Menschen ihre Umwelt nicht beeinflussen oder durch sie beeinflusst werden. Im Rahmen dieser Kommuni-

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?

kation, die übrigens auch nonverbal stattfindet, kann es zu Reibungen, zu Meinungsverschiedenheiten, zu Übertragungen und damit zu Konflikten kommen.

Das Leben ist in einem ständigen Wandlungs- und Veränderungsprozess. Wir wollen das aber oft nicht wahrhaben und lieber das Alte, schon Bekannte und Vertraute, ohne Öffnung für Neues, festhalten, weil wir uns damit bereits auskennen, anstatt das Neue zuzulassen, das im Übrigen nicht alles „Alte“ und Vertraute wegschleppen will. Doch selbst wenn uns das Festhalten am Alten leidend macht und sehr unangenehm auf uns einwirkt, neigen wir noch dazu, den Fluss des Lebens aufhalten zu wollen.

Nun stößt in unserem Alltag – im Privatleben, wie auch im Arbeitsleben – nicht nur Altes auf Neues zusammen, sondern es prallen häufig Tag für Tag verschiedene Meinungen, Wertungen, Umgangsformen, unterschiedliche Handlungsabsichten, Haltungen, Vorstellungen und Bedürfnisse aufeinander. Und dies auch innerhalb eines Menschen, der Familie, des Teams, der Kita, wie überhaupt innerhalb jeder kleineren oder größeren Gemeinschaft.

An Konflikten wachsen

Diese Zusammenstöße sind aus der Tiefe her gesehen die Prozessförderer für Weiterentwicklung, für Heilung und Versöhnung. Konflikte ermöglichen es uns, Widersprüche und Unterschiedlichkeiten, alt und neu gegeneinander aufzustellen, zu betrachten, zu erfüllen, wertzuschätzen, liebevoll anzunehmen, weiterzuentwickeln und aus ihnen

heraus neue Lösungen, neue Denkarchitekturen, neue Bedeutungszusammenhänge, neue Haltungen zu entdecken. Wir lernen in diesem Prozess, den Konflikten den ihnen gemäßen Raum zuzuweisen. Konflikte machen uns wach, sofern wir uns wachrütteln lassen. Sie erinnern uns daran, oft mit großer Wirkmächtigkeit, dass da in uns selbst ein Entwicklungsfeld ist, ein Bedarf, den momentanen Zustand zu überwachen und dadurch zu heilen. Denkbare, noch unklare Beobachtungen und Empfindungen könnten sich Ihnen möglicherweise folgendermaßen darstellen:

- ▶ „Ich fühle mich entspannter, wenn Kollegin Maika im Urlaub ist.“
- ▶ „Wie gerne bin ich doch früher in die Kita gegangen, in letzter Zeit muss ich mich richtig hinschleppen.“
- ▶ „Wenn ich sehe, wie leicht und verbunden sich die Kinder von Anna führen lassen, dann fühle ich mich richtig unbeholfen und ungeschickt.“
- ▶ „Einige Teammitglieder kommen in letzter Zeit häufiger zu spät oder gar nicht oder geben vor, früher gehen zu müssen.“

Alle beispielhaft dargestellten subjektiven Befindlichkeitsbeschreibungen entspringen Kommunikationssituationen. Kommunikation ist der Austausch bzw. die Übertragung von Informationen/Botschaften/Haltungen/Beziehungsqualitäten. Dieses gegenseitige Geben und Nehmen geschieht auf unterschiedlichen Ebenen. Es wird eben nicht nur mit Worten kommuniziert, sondern oftmals auch nonverbal.



Eine Vielzahl an Sprachen

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?

Natürlich sind wir auch der **Objekt-sprache** mächtig: Über unsere Kleidung, sichtbar am Körper getragene Statussymbole (Ringe, Ketten, Uhr), Büroeinrichtung, Auto, verschicken wir ebenfalls Botschaften der Selbstkundgabe (Schulz von Thun).

Ebenso bedienen wir uns der **Raum-sprache**. Wie nah lassen wir jemanden

DABEI GIBT ES FÜNF GRUNDSÄTZE IM UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN:

- Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.
- Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“.
- Nichtbeachten von Widerständen führt zu Blockaden.
- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen.
- Was wir alle beherzigen sollten, es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!

AUF EINEN BLICK



GUT ZU WISSEN

- Konfliktauslöser in Kitas sind oft vielschichtig. Überall treten unzählige Faktoren in beinahe unübersehbaren Verflechtungen auf.
- Gefestigte Rollen und Beziehungen müssen wieder aufgelockert und ggf. die Gruppenkultur umgestaltet werden.
- Gruppeninterne Ereignisse in ihrer ganzen Komplexität zu überblicken und zu durchschauen, ist eine große Herausforderung für Erzieher:innen.
- In Konflikten wird die ganze Person angesprochen, ihr ganzes Fühlen, Denken und Wollen.
- Konflikte führen Erzieher:innen immer wieder in persönliche Grenzsituationen, in denen alles davon abhängt, wie sie sich zu sich selbst stellen, und in welchem Menschen- und Weltbild sie sich verankert wissen.
- Letztendlich führen Konflikte uns in Entwicklungsräume.

an uns heran? Wie oft gehen wir in den Angriffsschutz? Wo beginnt und endet für uns die persönliche, soziale, öffentliche Zone? 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.“ (Kuschelecke). Sie spüren 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. Fazit: Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Wir wirken immer auf andere. Jedes Verhalten hat also Mitteilungskarakter und enthält damit auch Konfliktpotenzial.

Senden und Empfangen

Nach dem Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun hat jede Mitteilung, den meisten von uns vermutlich bekannt, vier Aspekte, die sich konflikthaft auswirken können:

1. Der Sachinhalt – worüber ich informiere
2. Die Selbstkundgabe – was ich über mich selbst sage
3. Die Beziehung – was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe
4. Der Appell – wozu ich dich veranlassen möchte

Fast alle Nachrichten haben die Funktion, auf den Empfänger „Ein-

fluss 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 trotz dessen, dass Kommunikation so komplex und manchmal auch kompliziert sein kann, doch immer wieder verstehen und verständigen können.

Fühlen wir uns gedrängt, geschoben, manipuliert, nicht in einen freien, sondern in einen vordefinierten Raum eingeladen, entstehen sogenannte Widerstände in uns.

Widerstand gegenüber Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn in angestoßenen Veränderungsprozessen keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass niemand an die Realisierung der Veränderung glaubt.

„Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern das Ausbleiben von Widerständen ist Anlass zur Beunruhigung!“ ●



JOACHIM ARMBRUST

ist Diplomsozialpädagoge und seit 1995 Therapeut in eigener Praxis für Psychotherapie, Paartherapie, Supervision, Coaching & Mediation in Schwäbisch Hall. Außerdem lehrt er an der dualen Hochschule für Sozialpädagogik in Stuttgart (prozessuale Gestaltung von Gruppen).