

PRAXIS

Kompetenz für Führungskräfte

KITALeitung



**NEU
AN BORD**

Mitarbeiter:innen
einarbeiten

**MEINE
WERTE!**

Haltung im Team entwickeln

**NACHHALTIGE
SELBSTFÜRSORGE**

Mehr als
Schokolade

4 | 2023

www.praxis-kitaleitung.de

Bestell-Nr. 147022



1 470220 000002

Wie ein Gewitter

Serie
Konflikte

Oft tauchen sie ganz unvorhergesehen auf: Konflikte.
Wann das Team an einem Streit wächst und was bei der Konfliktlösung helfen kann



Stellen Sie sich vor, unmittelbar – gerade jetzt – entsteht ein wirkmächtiger Konflikt in Ihrem Team, zwischen zwei Mitarbeiterinnen oder zwischen Ihnen und einigen/allen Mitarbeiter:innen. Wie gehen Sie damit um?

Meine Erfahrung in der Arbeit mit Teams zeigt mir immer wieder, dass notwendige Klärungsprozesse emotional „verklumpen“; d.h., uns persönlich so ergreifen, dass wir nicht mehr differenziert fühlen und denken können. Stattdessen fühlen wir uns von einer mächtigen Gesamtbetroffenheit überfahren oder gefangen genommen, die uns handlungs- und gestaltungsunfähig machen kann oder uns in eine Vorwurfshaltung führt, um uns vermeintlich zu schützen. Es braucht dann nicht selten einen geschützten verabredeten Raum, in dem persönliche Betroffenheit und unterschiedliche Sichtweisen nicht nur erlaubt sind, sondern vertrauensvoll eingeladen werden, sich zu zeigen und auszusprechen. Das geht nur ohne Druck und mit zumindest vorläufig zurückgenommenen Erwartungen an die anderen.

Geben Sie Konflikten Raum!

In einem solchen Raum kann ein Team sich gegenseitig darin unterstützen, das individuelle Spürbewusstsein in bzw. zu einer Sache zu verfeinern und auszudifferenzieren. Je feiner wir mit unserer Wahrnehmung Prozesse und

Konflikte erfassen, desto eher gewinnen wir unsere Gestaltungsfähigkeit zurück und es eröffnen sich neue Bedeutungsgebungen und Strukturen, die sich als Lösung anbieten und gemeinschaftlich getragen sind. Bei weitreichenden Entscheidungen ist es wichtig, den Entscheidungsraum so großräumig anzulegen, dass das Team und der Träger genügend Zeit und ausreichend viele Optionen haben, um zu tragfähigen Ergebnissen zu kommen. Die Unterschiedlichkeiten im Wesen, in den Handlungsmustern, in der Art, Welt wahrzunehmen oder in den vorhandenen Handlungs- und Reaktionsmustern, berühren sich entweder konfliktträchtig oder befruchtend. Bewusstsein über diese mitgebrachten Schätze und Zumutungen zu haben, hilft, diese Unterschiedlichkeiten als Ressourcen zu nutzen. Deshalb ist es immer sinnvoll, das Teamgeschehen, die Teamprozesse, die sich entwickelnden Rollen und die subjektiven Befindlichkeiten einzelner Mitarbeiter:innen für sich zu reflektieren.

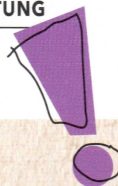
Nimm es bitte nicht persönlich!

Unterscheiden Sie bitte zwischen persönlichen Konflikten (durch das Verhältnis zwischen zwei und mehr Personen bedingt, „die Chemie stimmt

nicht“; es hat sich „etwas Persönliches dazwischen geschoben“) und inhaltlichen Konflikten. Im ersten Fall ist meist eine Person durch ihr Sein oder durch ihr Handeln Auslöser der Konfliktenergie. Hier ist es wichtig, mit Feingefühl auch nach der Ursächlichkeit zu schauen, die eventuell in der betroffenen Person selbst ihren Ursprung hat. Es gilt, sogenannte Opfer-Täter-Spiele zu vermeiden (du bist schuld, nein, du bist schuld ...).

Wer ist am Konflikt beteiligt?

Unabhängig davon, ob Sie Beteiligte am Konflikt sind oder als Leitung oder „neutrale“ Person hinzugezogen werden: Das Wissen um die innere Dynamik, um die Persönlichkeitsmerkmale der beteiligten Menschen, ist eine wichtige Voraussetzung für den richtigen Umgang mit Konflikten. Ängstliche Menschen gehen anders mit Konflikten um als dominante, optimistische anders als deprimierte Menschen. Um Konflikte besser zu verstehen, können einzelne Aspekte betrachtet und bearbeitet werden. Dies kann manchmal ausreichend sein. Dann sind schnelle, klare Lösungen möglich. Doch häufiger besteht ein Konflikt aus mehreren miteinander zusammenhängenden Aspekten, deren „Verschränkungen“ ineinander erst aufwendig ergründet werden müssen. Zu diesen Aspekten gehören unausweichlich unsere eigenen Anteile. Dies sollte zu Beginn einer jeden Konfliktbearbeitung im Bewusstsein möglichst aller Beteiligten sein.



VERSCHIEDENE SICHTWEISEN

Meist entwickeln sich um ein Problem verschiedene Sichtweisen. Deshalb lohnt es sich immer, folgenden Fragen nachzugehen:

- Wer ist an dem Problem beteiligt?
- Wer leidet an dem Problem?
- Wer kann und will zur Lösung des Problems beitragen?
- Wer hat etwas davon, dass es dieses Problem gibt?
- Was bewirkt das Problem im Team?
- Wie kann aus dem Problem eine zu bewältigende Aufgabe werden?

TÜRÖFFNER

In verhärteten Situationen helfen auch sogenannte „Türöffner“, einladende, offen formulierte Sätze, die ermöglichen, die eigene, subjektive Bedeutungsgebung auszudrücken und für die anderen sichtbar werden zu lassen. Diese Türöffner haben einen tastenden Annäherungscharakter in Richtung Verstehen:

- Von deinem Standpunkt aus ...
- Es scheint dir ...
- Aus deiner Perspektive ...
- Du denkst, dass ...
- Wenn ich dich richtig verstehe, ...
- Du bist traurig/enttäuscht/verärgert/sauer/glücklich, weil...
- Mit anderen Worten: ...
- Könnte es sein, dass ...
- Ich frage mich, ob ...
- Gefällt dir die Idee, ...
- Sag mir, ob ich mich irre, wenn ich denke, dass du im Moment ...
- Trifft es zu, dass ...
- Es hört sich an, als ob du ...
- Irgendwie habe ich das Gefühl, dass ...
- Ich habe den Eindruck, dass ...

KONFLIKTVERLÄUFE

- Schalten Sie auf Zeitlupe und nehmen Sie sich ein Vergrößerungsglas zur Hand, wenn Sie aus einem sich wiederholenden Konfliktverlauf ausbrechen wollen.
- Versuchen Sie, den Konflikt zu beobachten: Was war unmittelbar vor dem Streit?
- Schauen Sie auf die Eigenschaften der Streitpartner/die Beziehung der Streitpartner.
- Wie beginnt der Streit? Worum geht es? Wie zeigt sich das im Verlauf des Streites?
- Wer schaut dem Streit zu? Wer greift ein? Wie endet der Streit?
- Was geschieht dann? Wie fühlen sich die Streitparteien danach?

Für eine Konfliktlösung braucht es manchmal die schlichte Einsicht: „Ich kann mich irren! Ich kann nie hundertprozentig sicher sein, dass ich recht habe.“

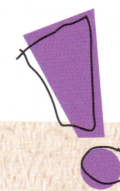
Ein Konflikt beinhaltet immer den Aufruf, ihn zu klären und zu lösen. Je authentischer wir mit unserem Teil im Konflikt mitschwingen und uns mit unserer Seite transparent machen und gleichzeitig auch die anderen klingen lassen, desto Erfolgsversprechender ist das Unterfangen. Klappt es, können Sie mit sich selbst und anderen wieder in größere Harmonie kommen, meist verbunden mit einem Zuwachs an neuem Entwicklungsraum.

Dabei kann es sich um innere Konflikte handeln, die sich in Ihnen aufbauen, oder aber um Konflikte, die Sie mit anderen Personen oder Situationen haben. Kommen Sie für sich bezüglich des Konflikts in einen Klärungs- und Verwandlungsprozess, 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. Wie können Sie sich wieder innerlich ins Gleichgewicht bringen und darauf aufbauend, nach außen hin, beherzt und souverän handeln? – Dies richtet sich auch nach Ihren Vorerfahrungen und Neigungen.

Mögliche Hilfsfragen im offenen Konfliktprozess:

Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- ▶ Was hat den Konflikt ausgelöst? Welche „kritischen“ Ereignisse haben ihn verschärft?
- ▶ Welche tieferen Ursachen hat der Konflikt? Hier ist fein zu unterscheiden zwischen Auslöser(n) und Ursachen. Wer nur die Auslöser fokussiert, beachtet zu wenig deren Hintergründe. Und ohne die Erhellung dieser ursächlichen Faktoren können manche Konflikte nicht wirklich aufgelöst werden.
- ▶ Debattieren die Parteien noch miteinander, reagieren sie inzwischen aufeinander, oder kämpfen sie schon gegeneinander?



CHECKLISTE FÜR GUTE KONFLIKTLÖSUNGSWEGE

- Es bedarf einer Grundhaltung, die anerkennt: Änderung ist möglich, jederzeit.
- Am Anfang steht die Anerkennung des Konflikts.
- Eigene und fremde Gefühle werden bewusst wahrgenommen und sich gegenseitig als Ich-Botschaft mitgeteilt.
- Die Perspektive des anderen: Gehen Sie miteinander ins Gespräch, um die Perspektiven der anderen besser verstehen zu lernen und um zu erkennen, was los ist.
- Den Konflikt zu versprachlichen und das Konfliktfeld zu definieren: Was ist das Problem? Wie äußert es sich? Wer ist betroffen? Wen geht es wie an? Wo hat es seine Ursache? Was können wir zu seiner Behebung beitragen?
- In der Phase der Zielbenennung geht es darum, gemeinsam Ziele zu formulieren: Welche Ziele verfolgt jeder Einzelne? Was soll verändert werden? Was sind die Wünsche der Einzelnen? Welches Ziel können alle akzeptieren? Was wäre der kleinste Schritt in Richtung Verbesserung?
- Nach Lösungsmöglichkeiten suchen, ohne zu bewerten.
- Vorschläge zur Problemlösung sammeln: Was könnte jeder Einzelne tun, um die Situation zu verändern?
- Wägen Sie ab und bewerten Sie gemeinsam die Lösungsvorschläge.
- Ehrliche Meinungsäußerung ist in diesem Prozess wichtig. Welche Folgen hat jede Lösung? Aus welchen Gründen ist der jeweilige Vorschlag durchführbar bzw. nicht durchführbar?
- Sich auf einen Lösungsvorschlag, mit dem alle zufrieden sind, einigen.
- Jeder übernimmt Verantwortung für die Einhaltung der Abmachung.
- Gemeinsam wird abgesprochen, was geschieht, wenn einer die Abmachung nicht einhält.
- Testphase vereinbaren. Die Abmachung ist nicht endgültig, es wird eine Probezeit für eine erste Umsetzungsphase vereinbart, um den Lösungsvorschlag, auf den sich alle geeinigt haben, zu erproben und ihn wirklichkeitsnah zu prüfen.
- Es muss ein konkreter Zeitpunkt für die Rücksprache vereinbart werden.
- Es ist die Aufgabe aller, in der Testphase zu beobachten, ob die gewählte Vorgehensweise im Alltag funktioniert. Erzieherinnen können z. B., wenn die Vereinbarungen eingehalten werden, ein positives Feedback geben.
- Ein Reflexionstermin im Teamkreis dient dazu, nach der Probezeit die Situation zu überprüfen. Wie lief es? Sind alle zufrieden? Was muss eventuell angepasst werden?
- So geht's weiter: Gegebenenfalls sind neue Vereinbarungen zu treffen oder eine Erweiterung der Ziele ist vorzunehmen.

- ▶ Welche Verhaltensmuster treten zwischen ihnen immer wieder auf?
- ▶ Was hat jede Seite bisher getan, um auf die Anliegen und Erwartungen der anderen einzugehen, oder werden diese eher unterlaufen?
- ▶ Was glauben sie zu verlieren, wenn sie sich mit der Gegenseite verständigen?

Zu welchem Einsatz sind sie hier bereit?

- ▶ Was versprechen sich die einzelnen Parteien von einer Fortsetzung des Konflikts?
- ▶ Was könnte der Nutzen, beziehungsweise der Vorteil sein, wenn der Konflikt weiter besteht?



JOACHIM ARMBRUST
 ist Diplom-Sozialpädagogin und Therapeutin in eigener Praxis in Schwäbisch Hall. Er lehrte an der dualen Hochschule für Sozialpädagogik in Stuttgart (prozessuale Gestaltung von Gruppen).