

## Wie können pädagogische Fachkräfte einen guten Umgang mit Konflikten entwickeln?

Andrea Steinke (August 2019)

**Inhalt:** Pädagogische Fachkräfte werden in der alltäglichen Arbeit mit Kindern und Eltern regelmäßig mit Konflikten konfrontiert. Daher ist es besonders wichtig, dass sie auch einen Fokus auf ihren persönlichen Umgang mit Konflikten und deren Bearbeitung im Team legen.

### Konfliktverständnis: Problem vs. Konflikt

Der Begriff Konflikt bedeutet Streit/ Widerspruch/ Zwiespalt. Er kommt aus dem Lateinischen von *confligere*, was „zusammenstoßen“ bedeutet. Was passiert, wenn verschiedene Meinungen und Interessenlagen aufeinander stoßen?<sup>1</sup> Es lassen sich Problem und Konflikt unterscheiden. Ein Problem kann sofort gelöst werden, wenn es unmittelbar angesprochen wird und ein Kompromiss gefunden wird. Ein Konflikt liegt vor, wenn sich mindestens zwei Parteien uneinig und negative Gefühle und Disharmonie bereits entstanden sind. Es gibt stille und laute Konflikte. In allen Varianten seines Auftretens schränkt der Konflikt die Arbeitsfähigkeit ein.<sup>2</sup>

Die systemische Sichtweise schlägt vor, Konflikte zu normalisieren, das heißt sie als etwas Normales zu verstehen – und davon auszugehen, dass jeder Mensch und jedes Team bereits über eine Vielfalt von Möglichkeiten verfügt, mit Konflikten umzugehen.<sup>1</sup>

### Konfliktvorbeugung

Fachkräfte können gemeinsam geeignete Maßnahmen der Konfliktvorbeugung in die Teamarbeit integrieren. Das bedeutet, langfristig angelegte Strategien und Haltungen zu finden, die nachhaltig wirken. Sie sollten in ihrer Wirksamkeit in den Teamsitzungen auch immer wieder überprüft und weiterentwickelt werden. Im Folgenden werden

Anregungen für eine Konfliktprophylaxe aufgezeigt.<sup>3</sup>

- Organisation von klaren Kommunikationsstrukturen
- Vermeiden von Bevorzugungen
- Ausweitungen des selbstverantwortlichen Handlungsspielraumes
- Wertschätzender Umgang unter den Mitarbeitenden
- Chancen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung reflektieren

### Konflikte im Team erkennen

Häufig werden Konflikte im Team tabuisiert oder laufen unterschwellig ab. Widerstand oder offen gezeigte Ablehnung deuten ebenso auf einen Konflikt hin wie eine feindselige Haltung oder sogar eine aggressive Kommunikation. Fachkräfte, die ständig nur widersprechen, unwirsch reagieren, Dinge blockieren, freche oder verletzend Aussagen machen, spiegeln Konflikte wider.

### Fragen zum besseren Konfliktverständnis:<sup>4</sup>

- Wer ist an dem Konflikt beteiligt?
- Worin bestehen die Meinungsverschiedenheiten?
- Wie und wo ist der Konflikt entstanden?
- Welche Ebenen berührt der Konflikt: Abläufe- Aufgabenverteilung- Handlungsstrategien etc.?
- Welche Chancen birgt der Konflikt?
- Welche negativen Folgen könnte er haben?
- Wer profitiert vom Konflikt? Wer hat Interesse daran, ihn aufrechtzuerhalten?
- Welche Lösungen gibt es und sind ggfs. umsetzbar?

Es gibt aber auch indirekte Anzeichen für einen Konflikt. Diese reichen von Uneinsichtigkeit über Sturheit bis Desinteresse. Auch das Sich-Entziehen, z. B. das Vermeiden von Gesprächen oder das Ausweichen in Formalitäten, kann auf Konflikte hindeuten. Hohe Fehlzeiten oder Abwesenheit zu bestimmten Anlässen fallen ebenfalls in diese Rubrik. Im gesamten Team kann ein häufiger Wechsel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Alarmsignal sein.<sup>3</sup>

### Kreislauf der Konfliktentstehung<sup>3</sup>

Um Konflikte besser wahrnehmen zu können, ist es ratsam, dass den Lösungsbeteiligten bewusst wird, wie ein Konfliktkreislauf entsteht.

So kann zu Beginn eine einfache Enttäuschung Anlass dafür sein, dass die oder der Betroffene sich über ein Teammitglied ärgert. Der Ärger kann dazu führen, diesem Teammitglied gegenüber Vorbehalte zu entwickeln. Die Vorbehalte verändern das Kommunikationsverhalten und die Einstellung gegenüber der Kollegin oder dem Kollegen. Die Schuld für die Enttäuschung sieht die Person dann bei dem anderen. Eine Veränderung, die scheinbar eine Lösung für die belastende Arbeitssituationen geschaffen hat, wird in die Wege geleitet, um die eigenen Interessen weiterzuverfolgen. Dann ist aber noch nicht wirklich eine für alle Seiten befriedigende Konfliktlösung gefunden worden. Die Spannung zwischen den Beteiligten steigt, der Ärger übereinander wächst und der Kreislauf der Konfliktentstehung dynamisiert sich und eskaliert spiralförmig weiter.

1. Verärgerung entwickelt sich
2. Misstrauen entsteht
3. Kommunikation wird misstrauischer
4. Probleme werden personalisiert
5. Vereinbarungen werden unterlaufen
6. Enttäuschung

### Konflikte im Team reflektieren und lösen

Konflikte im Team zu reflektieren bedeutet, die Kommunikation darüber so anzuregen, dass die Betroffenen sich gehört und verstanden fühlen, sie ihre Bedürfnisse erkennen, ihre Positionen aufweichen und sich mitteilen und verhandeln können.<sup>4</sup>

Die optimale Konfliktlösungsstrategie strebt immer eine „Gewinner-Gewinner“-Lösung an. Diese setzt die Grundannahme voraus, dass beide Konfliktparteien nur gewinnen können, wenn keiner verliert. Die Konfliktparteien sind dann die Parteien, mit denen gemeinsam nach Lösungen gesucht wird.<sup>3</sup> Für einen Gesprächseinstieg können Sie sich an den Fragen im grünen Kasten orientieren.

Wenn Konflikte nicht reflektiert sondern verdrängt werden, leidet die pädagogische Arbeit im Team. Davon betroffen sind letztlich auch die Familien und die Kinder. Ihnen steht dann nicht die volle Energie und Aufmerksamkeit der Fachkräfte zur Verfügung.<sup>5</sup>

Stößt das Team an Grenzen bei der Konfliktlösung, sollte es externe Unterstützung, wie z. B. Supervision in Anspruch nehmen. Konflikte beinhalten immer auch eine Chance für positive Weiterentwicklungen im Team.

<sup>1</sup> Herwig-Lemp, J. (2016). *Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

<sup>2</sup> Hofert, S. & Visbal, T. (2015). *Die TEAM Bibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit*. Offenbach: GABAL.

<sup>3</sup> Erger, R. (2017). *Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen*. Berlin: Cornelsen.

<sup>4</sup> Pfreudner, M. (2017). *Teamentwicklung [Kindergarten heute – leiten kompakt]*. Freiburg: Herder.

<sup>5</sup> Thum, M. (2019). Zum Umgang mit Konflikten in Kindertageseinrichtungen. <https://www.kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/kita-leitung-organisatorisches-teamarbeit/kita-leitung-und-teamarbeit/2251>