

36 Grad – und es wird noch heißer

Gehen Sie Konflikten gern aus dem Weg? Dann lesen Sie unbedingt weiter! Unser Autor zeigt, warum uns Kuschelkurs nicht immer weiterbringt und wie wir Konflikte im Team lösen, bevor sie richtig heiß werden.

LUDGER PESCH



Ich mag Konflikte eigentlich nicht besonders gern. Ich halte sie zwar für wichtig und man muss sie auch austragen, aber am liebsten hätt ich gar keine.“ In einem Projekt des Deutschen Jugendinstituts zum „Konfliktverhalten von Kindern in Kindertagesstätten“ antworteten die meisten Fachkräfte so oder ähnlich auf die Frage, was Konflikte für sie persönlich bedeuten. Nach eigenen Aussagen können sie Konflikte zwischen Kindern gut lösen, berufliche Konflikte hingegen eher schlechter. Sie benennen zwar „Konfliktfähigkeit“ als eines der wichtigsten Ziele ihrer Arbeit – aber nur im Hinblick auf Kinder. Dabei heißt es in der Geschichte „Die Möwe Jonathan“ von Richard Bach: „Ich lehre, was ich selbst am dringendsten lernen muss.“ Vielen Fachkräften ist das Problem bewusst: Ihre Ausbildung hat sie nicht genügend auf die professionelle Bearbeitung von Konflikten vorbereitet. Der Sinn von Konflikten liegt „im Bearbeiten der Unterschiede“, wie es der Experte für Konfliktmanagement Gerhard Schwarz formuliert. Und in einem so dichten Beziehungsumfeld wie einer Kita treten Unterschiede nahezu permanent zutage. Wie schön – eigentlich!

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl unterscheidet zwei unterschiedliche Haltungen zu Konflikten: Konfliktfreudigkeit und Konfliktscheue – Letzteres ist in sozialpädagogischen Einrichtungen stärker verbreitet. Wenn viele diese Haltung innerhalb einer Kita teilen, hat das Folgen für die Kultur der Einrichtung. Konfliktscheue Mitarbeitende prägen eine Kultur der Konfliktvermeidung sowie Konfliktunterdrückung. Die Teamentwicklung kommt aber ohne ein gewisses Maß an guter Konfliktbewältigung nicht voran. Wir brauchen also Modelle und Übungen, die uns helfen, Konflikte besser zu verstehen und produktiv zu nutzen.

Streit oder Konflikt?

Der Begriff Konflikt ist Teil unserer Alltagssprache. Doch was ist der Unterschied zwischen Konflikt und Streit, zwischen Konflikt und gegensätzlichen Interessen? Nicht jede Wahrnehmung eines Unterschieds führt zu einem Konflikt. Wir sollten von Konflikten erst dann sprechen, wenn unterschiedliche Interessen oder Absichten in Handlungen münden, die wir nicht gleichzeitig oder

vollständig ausführen können. Ein Streit hingegen meint, den Konflikt offen auszutragen – oft heftig, bis hin zu verbalen oder körperlichen Übergriffen.

So besteht noch kein Konflikt, wenn Martina eine Theaterprobe durchführen und Katja ein Jazzdance-Training anleiten möchte. Zum Konflikt kommt es erst, wenn beide einen Raum gleichzeitig nutzen wollen. Diese Situation kann wiederum von einem weiteren Konflikt überlagert werden,

wenn die persönlichen Vorhaben im Gegensatz zu denen der Einrichtung stehen, woran die Leiterin erinnert: An diesem Vormittag sollten alle Fachkräfte einen Beobachtungsbogen über Kinder im Freispiel testen.

Bei Martina und Katja liegt eine Kompromisslösung nahe. Wenn keine der beiden in einen anderen Raum ausweichen will, entsteht aus dem Konflikt leicht ein Streit. Dann wäre es wichtig zu wissen, worum es eigentlich noch geht. Die beiden könnten so ihren Konflikt mit dem richtigen Thema austragen. Der Psychologe Marshall Rosenberg geht davon aus, dass Konflikte vor allem dann entstehen, wenn Menschen

Konflikte heizen sich auf, wenn man nicht über sie spricht.

Überblick

Wie unterschiedlich Konflikte wirken



Positive Wirkungen – wenn wir Konflikte gut bearbeiten

- Konflikte ...
- › bilden die Voraussetzung von Veränderung.
 - › mobilisieren Kräfte.
 - › erhöhen die Leistung (etwa bei Wettbewerben).
 - › erhöhen den Gruppenzusammenhalt.
 - › schaffen persönliche Profile.
 - › befördern eine genauere Selbstwahrnehmung.
 - › stimulieren Ideen.

Negative Wirkungen – wenn wir Konflikte nicht ausreichend bearbeiten

- Konflikte ...
- › bringen den Individuen Stress.
 - › stabilisieren Machtverhältnisse.
 - › verwirren oder lähmen die Mitarbeitenden.
 - › schaffen Feindbilder und vergeuden Ressourcen.
 - › schwächen den Zusammenhalt und fördern Verhärtungen.
 - › führen zu Resignation und Stillstand.

Siehe dazu auch: Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg (2008): Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach: Gabal.

sich in ihren Bedürfnissen eingeschränkt sehen. Das von ihm entwickelte Modell der „gewaltfreien Kommunikation“ konzentriert sich deshalb darauf, Bedürfnisse zu erkunden, und sie wechselseitig zu respektieren.

Konflikte können sich also auch positiv auswirken und Chancen bieten. Voraussetzung ist, dass man sie – abhängig von den Persönlichkeiten und Erfahrungen der Beteiligten sowie dem Einrichtungszweck – angemessen bearbeitet. Geschieht das nicht oder unzureichend, können negative Wirkungen eintreten (lesen Sie dazu auch den Kasten auf Seite 33). Hinter der Aussage, dass man am liebsten keine Konflikte hätte, könnten also durchaus negative Erfahrungen oder die Furcht vor negativen Folgen stehen.

Macht, Recht, Interessen

Die beiden oben beschriebenen Konflikte zwischen Martina, Katja und der Leitung kann man – wie andere Konflikte auch – auf drei unterschiedliche Weisen, mit unterschiedlichen Strategien, lösen:

1 Macht entscheidet

Hier erzwingt die mächtigere Person eine Lösung. Macht hat, wer über einen entsprechenden Status oder über Machtmittel verfügt. Gängige Mittel dafür sind Beziehungen, Geld oder Gewalt. Eine der beiden Fachkräfte könnte Unterstützende für ihr Anliegen mobilisieren oder durch ihr Verhalten den umstrittenen Raum besetzen. Beide Konflikte könnte die Leitung wiederum durch ein Machtwort entscheiden.

2 Recht entscheidet

Diese Verfahrensweise setzt voraus, dass es eine entsprechende Grundlage gibt, etwa in Form von protokollierten Beschlüssen, einer Konzeption, Anweisungen des Trägers oder von Gesetzestexten. Aber das genügt nicht immer, denn: Recht haben ist noch nicht Recht bekommen. Sollen die Konfliktbeteiligten sich also

nicht über die Rechtsgrundlage einigen können, braucht es eine dritte Instanz, die entscheidet.

3 Interessen entscheiden

Das ist die anspruchsvollste, jedoch auch nachhaltigste Form der Konfliktlösung. Der Interessenausgleich erfordert unter Umständen, dass die Konfliktbeteiligten ihre tieferliegenden Wünsche und Bedürfnisse erforschen und eine gemeinsam getragene Lösung suchen. Das Ergebnis der Verhandlung kann auch ein Kompromiss sein.

Wenn man in Konflikten nach der Reihenfolge Macht vor Recht vor Interessenausgleich vorgeht, sind die Lösungen oft nicht nachhaltig befriedigend. Ein effektives System wäre, zunächst den Interessenausgleich zu suchen. Denn dann fallen als Erstes die Bedürfnisse in den Blick und man kann – wenn man die Bedürfnisse gegenseitig anerkennt – Lösungen suchen. Wenn das erfolglos bleibt, können immer noch Rechtsgrundlagen oder eine dritte, über Macht verfügende Instanz entscheiden.

Ein heißer Konflikt

Mit der Dauer eines Konflikts nehmen in der Regel seine Heftigkeit und oft auch die Zahl der beteiligten Konfliktbeteiligten zu, etwa durch die Bildung von Koalitionen und Seilschaften. Nach einem Bild von Glasl dehnen sich Konflikte aus, wenn sie „heiß“ geworden sind. Glasl unterscheidet in einem Konflikt-Eskalationsmodell neun Stufen, die von ersten Verhärtungen und Debatten bis zur Phase der gegenseitigen Vernichtung führen – auch unter Inkaufnahme des eigenen Untergangs. Mit jeder neuen Eskalationsstufe nimmt dabei der notwendige Aufwand zur Lösung zu: Es lohnt sich also, eine Eskalation zu vermeiden, indem man möglichst frühzeitig eine Lösung sucht.

Eine gute Lösung ist dann möglich, wenn man verstanden hat, worin der eigentliche Konflikt besteht. Um das zu analysieren und besser zu

verstehen, können Fragen nach den Beteiligten, dem Konfliktthema und den Chancen helfen (Lesen Sie dazu den Kasten auf Seite 35).

Lösung für das Team

Es gibt verschiedene Methoden, die für die Lösung von Konflikten hilfreich sind. Drei davon betrachten wir hier genauer:

1

Träumer – Macher – Kritiker

Das auch als Walt-Disney-Methode bekannte Verfahren hilft Ihnen, ein strittiges Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Zunächst formulieren Sie das Thema als für alle verständliche Frage. Dann nehmen die Teilnehmenden nacheinander die folgenden Rollen ein: Träumer, Macher und Kritiker.

Für jede der drei Phasen und Rollen sind dreißig Minuten vorgesehen. Eine kleine Gruppe (von drei bis fünf Personen) durchläuft jede Phase gemeinsam. Eine größere Gruppe sollte sich in drei Kleingruppen teilen. Jede Kleingruppe sollte jede Rolle einmal einnehmen. Auf einer Pinnwand lassen sich alle Ergebnisse schriftlich festhalten. In der zweiten und dritten Phase kann man sich darauf beziehen.

Träumerin: Alle beginnen mit der Erörterung des Themas. Die Rolle der Träumerin erlaubt es, sich einmal über die Einschränkungen des Alltags zu erheben nach dem Motto: Alles ist möglich. Dazu können folgende Fragen hilfreich sein:

- › Was fällt dir Verrücktes ein?
- › Was wurde noch nie ausprobiert?
- › Was wäre im idealen Fall möglich?

Macherin: In der zweiten Phase schlüpfen die Teilnehmenden in die Rolle der Macherinnen. Hier untersuchen sie die geträumten Ideen auf das Machbare. Wichtig ist, respektvoll mit den Ideen umzugehen. Folgende Fragen können helfen:

- › Welche Ideen sind attraktiv? Sind Teilschritte dahin möglich?
- › Haben wir schon Erfahrungen mit ähnlichen Prozessen?

Kritikerin: In der dritten Phase unterziehen die Teilnehmenden in der Rolle der Kritikerinnen die bisherigen Ergebnisse einer kritischen Prüfung:

- › Wie beurteilen wir die bisherigen Ideen und Umsetzungsschritte?
- › Was wurde übersehen oder falsch eingeschätzt?
- › Welche Hindernisse gilt es dabei zu bewältigen?
- › Was kann gar nicht funktionieren?

Im anschließenden Plenum stellt man alle Pinnwände nebeneinander und wertet sie gemeinsam aus. Oft kann es nun aufgrund des mehrmaligen Perspektivenwechsels leichter sein, zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen.

2

In sechs Schritten zum Konsent

Das folgende Schema einer Konfliktlösung nach dem Psychologen Thomas Gordon vermittelt Ihnen einen Leitfaden für ein schrittweises Vorgehen. Am besten ist es, wenn den Prozess eine Person leitet, die selbst nicht Konfliktpartei ist.

Schritt 1: Den Konflikt von allen Beteiligten beschreiben lassen: Versuchen Sie, den Konflikt möglichst klar zu benennen und ihn abzugrenzen gegen andere Probleme, um handlungsfähig zu bleiben.

Schritt 2: Mögliche Lösungen entwickeln: Regen Sie die Mitarbeitenden zu vielen Lösungen an. Schreiben Sie alle auf, ohne sie schon zu bewerten.

Schritt 3: Die Lösungsmöglichkeiten kritisch bewerten: Streichen Sie die für Einzelne unannehmbaren Lösungen und fordern Sie auf, favorisierte Lösungen zu begründen.

Schritt 4: Sich für die beste annehmbare Lösung im Konsent entscheiden:

Reflexionsfragen fürs Team

Worin besteht der eigentliche Konflikt?



- › Wer sind die Hauptbeteiligten und wer die Mitbetroffenen?
- › Sind außer den Hauptbeteiligten andere Menschen als Konfliktadressaten gemeint?
- › Worüber gehen die Meinungen auseinander? Was ist das tieferliegende Thema des Konflikts?
- › Wie und wo genau kam der Konflikt ans Licht?
- › Welche Strategien wenden die Konfliktbeteiligten an?
- › Welche Organisationsebene berührt der Konflikt: Abläufe – Aufgabenverteilung – grundlegende Handlungsstrategien – Identität der Einrichtung?
- › Welche Chancen birgt der Konflikt, und welche negativen Folgen könnte er haben?
- › Wer profitiert vom Konflikt?
- › Wer hat Interesse daran, ihn aufrechtzuerhalten?
- › Welche Lösungen sind denkbar?

Konsent bedeutet, eine Lösung zu wählen, gegen die niemand mehr begründet einen schwerwiegenden Einspruch erhebt. Beschreiben Sie die Lösung so genau wie möglich und weisen Sie darauf hin, dass diese Entscheidung widerrufbar ist, wenn neue Erkenntnisse vorliegen.

Schritt 5: Wege zur Ausführung erarbeiten: Bestimmen Sie, wer wofür bis wann verantwortlich ist und wie man das kontrolliert.

Schritt 6: Folgen kritisch bewerten: Überprüfen Sie zu einem festgelegten Zeitpunkt, ob die Lösung noch passt, und bestätigen Sie gegebenenfalls den Erfolg.

3

Fair streiten

Das folgende Verfahren der Konfliktberaterin Eva Schmidt und ihres Kollegen Hans Berg ist ein Strukturierungsmodell für Konfliktgespräche, in dem eine Konfliktpartei (A) Interesse an einer Verhaltensänderung der anderen (B) hat. Man sollte es in persönlicher Form, also in Ich-Form führen. Beide Konfliktparteien wählen sich

je eine beratende Person. Der Ablauf ist in vier Phasen gegliedert:

Phase 1: A bespricht zunächst mit der beratenden Person ihr oder sein Problem. B kann das Gespräch mithören – das muss aber nicht sein. Dann trägt A dieses Problem B vor. B reagiert nicht sofort, sondern wiederholt das Gehörte sinngetreu.

Phase 2: Dann bespricht A mit der beratenden Person, welches veränderte Verhalten sie oder er sich von B wünscht. A trägt B diesen Wunsch vor. B wiederholt wiederum den Wunsch mit eigenen Worten.

Phase 3: Jetzt bespricht B mit der beratenden Person, wie sie oder er auf den Wunsch reagieren kann. Danach trägt B ihre oder seine Antwort A vor. A wiederholt nun dies in eigenen Worten.

Phase 4: Abschließend äußert sich A – nach einer Beratung –, ob er mit der Antwort von B zufrieden ist. Eventuell schließt sich eine neue Runde an. ◀

Sie interessieren sich für die verwendete Literatur? Die Liste steht hier für Sie bereit: <http://bit.ly/tps-literaturlisten>

STREITEN

... und wie wir Konflikte lösen

Extra für Sie
Reflexionsfragen als
Download für Ihre
Teamsitzung



Kompromiss in der Tüte

Wenn die Eisdieler den Weltraum erobert **S.4**

Harmoniesucht war gestern

Wie wir lernen, Streit auch mal auszuhalten **S.20**

Halt, nicht so vorschnell!

Der Unterschied zwischen Rangelei und Gewalt **S.28**