

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 05

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Konfliktbewältigung im Team - Fair streiten (13 S.)

Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

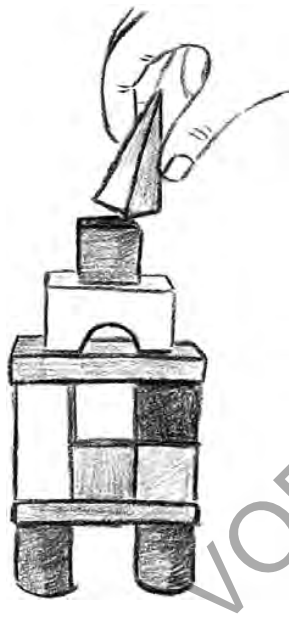
Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de



An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren Leitungs-Kompetenz-Baukasten. Das sind bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen.

Die heutige Ausgabe von „Leiterin persönlich“ beschäftigt sich mit dem Thema Konfliktbewältigung im Team. Konflikte gehören zum Alltag, denn wo Menschen zusammenarbeiten, treffen immer unterschiedliche Meinungen, Interessen und Absichten aufeinander. Konflikte zeigen nur dann negative Auswirkungen, wenn die Fähigkeiten fehlen, sie angemessen auszutragen. Wenn es gelingt, Konflikte im Team offen anzusprechen und angemessen zu bearbeiten, dann werden Konflikte zur Chance. Wie das aussehen kann und was Sie und Ihr Team dabei gewinnen können, lesen Sie im folgenden Artikel.

1 Teamkonflikte in der Kita

Manchmal spürt man es bereits kurz hinter der Eingangstür: Es schwelt ein Konflikt. Das kann ein **offener Konflikt** sein. Dabei werden zum Beispiel zu einer Fragestellung unterschiedliche Positionen eingenommen. Darüber gibt es einen Streit oder eine offene Auseinandersetzung. Bei einer guten Streitkultur im Team sind solche offenen Konflikte oft eine Bereicherung. Sie machen Probleme offensichtlich und sind ein guter Motor für notwendige Veränderungen.

Tückischer dagegen sind **verdeckte Konflikte**. Sie sind nicht ohne Weiteres wahrnehmbar, beeinflussen aber die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter/innen oder den Gruppenprozess und nicht selten die Atmosphäre der gesamten Einrichtung. Bleiben sie unerkannt und damit unbearbeitet, bedrohen sie die Kommunikation im Team und damit die erfolgreiche Weiterentwicklung des Teams.

Das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten von unentdeckten Konflikten ist von großer Bedeutung, um einer Eskalation zuvorzukommen und größere Schäden abzuwenden. Doch wie erkenne ich solch einen verborgenen Konflikt? Folgende **Anzeichen für mögliche Konflikte** sollten Sie aufhorchen lassen:

Stimmung

- Die Stimmung unter den Mitarbeiter/innen ist angespannt.
- Die Mitarbeiter/innen reagieren gereizt aufeinander.
- Die Mitarbeiter/innen zeigen sich offen frustriert.

Umgang, Kommunikation

- Der Umgang untereinander ist distanziert.
- Die Kommunikation beschränkt sich nur noch auf Formalitäten.
- Die Kommunikation ist geprägt von Ironie und/oder sarkastischen Bemerkungen.
- Killerphrasen wie „Das haben wir schon immer so gemacht!“ oder „Jeder vernünftige Mensch weiß, dass ...“ oder „Das ist doch Wunschdenken!“ sind häufig zu hören.

Einsatz, Engagement

- Einzelne Mitarbeiter/innen engagieren sich nicht mehr.
- Die Mitarbeiter/innen übernehmen keine Verantwortung mehr für ihren Bereich; viele – auch banale – Entscheidungen werden an die Leitung zurückdelegiert.

Qualität

- Die Qualität der Arbeit lässt nach.
- Unzuverlässigkeiten machen sich breit.
- Beschwerden häufen sich.

Um sich klarer zu werden, was die möglichen Anzeichen zu bedeuten haben, muss man abschätzen, ob es sich um einen Konflikt oder um etwas anderes handelt.

Konflikte setzen wir häufig gleich mit Interessensgegensätzen, mit Problemen und mit Streit. Doch nicht alles, was wir für einen Konflikt halten, ist auch einer. Menschen, die ein harmonisches Umfeld bevorzugen, sind meist eher geneigt, bei Meinungsverschiedenheiten bereits von einem Konflikt zu sprechen. Andere, die Lust am Streiten haben, sitzen vielleicht mitten in einem Konflikt mit ihren Kolleg/innen und wundern sich, dass die anderen so aufgebracht sind, wo es für sie selbst doch nur ein „feines“ Streitgespräch ist.

Im Gegensatz zu einem Streit oder einer Auseinandersetzung spielen beim Konflikt die persönlichen Gefühle der Konfliktparteien eine wesentliche Rolle. Vielfach können wir bei Meinungsverschiedenheiten die deutlich gewordenen Unterschiede stehen lassen. Sie beeinträchtigen unsere Zusammenarbeit nicht. Ein **Konflikt** besteht, wenn Handlungen, Bedürfnisse, Interessen, Wünsche, Erwartungen oder Gefühle von zwei Menschen oder Gruppen im Widerspruch zueinander stehen. **Auseinandersetzung** dagegen heißt, die eigenen Wünsche, Bedürfnisse, Interessen und Meinungen darzustellen und die der Konfliktpartnerin/des Konfliktpartners anzuhören, zu respektieren, mit den eigenen zu vergleichen und abzuwägen.

2 Wie entsteht ein Konflikt?

Im Berufsalltag treffen tagtäglich **unterschiedliche Interessen, Meinungen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen** von Einzelpersonen, Teams und Organisationseinheiten aufeinander. Diese Unterschiede bergen natürlich ein gewisses Konfliktpotenzial, müssen aber nicht zwingend zum Konflikt führen. Viele dieser Differenzen und Unterschiede können wir so stehen lassen, sie beeinträchtigen unser berufliches Handeln nicht, vielfach wirken sie sich sogar gewinnbringend aus. Gerade bei der Entwicklung neuer Ideen und Projekte stellt die Interessens- und Meinungsvielfalt eine große Bereicherung dar. Bestehen jedoch beispielsweise in der Einschätzung des Verhaltens eines Kindes verschiedene Wahrnehmungen und Einschätzungen, so gehört es zu den Alltäglichkeiten, zur Professionalität in der Kita, diese Wahrnehmungen auszutauschen, abzuwägen und sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise zu verständigen.

Ein Fallbeispiel:

Emma ist 4 Jahre alt und seit einem Dreivierteljahr in der Gruppe Löwenzahn. Sie ist ein zartes, aber lebendiges Mädchen mit zwei älteren Brüdern. In den letzten Tagen sitzt Emma regelmäßig beim Frühstück und rührt nach wenigen Bissen das Brot nicht mehr an. Häufig beginnt sie, die übrigen Kinder am Tisch zu stören, oder sie verlässt den Tisch, um zur Toilette zu gehen. Dort hält sie sich ausgiebig auf und kehrt nicht immer zur Gruppe zurück. Die Absprache der Erzieherinnen im Team ist, Emma vor dem Frühstück zum Toilettengang zu animieren und auf die Einhaltung der Regel, dass während der Mahlzeiten kein Toilettengang möglich ist, zu achten. Außerdem sollen die Erzieherinnen vermeiden, mit Emma über das Essen, den Brotdelag oder die Menge zu verhandeln, wenn sie sich entschieden hat. Darüber hinaus soll sie so lange am Tisch sitzen bleiben, bis sie ihr Brot gegessen hat. Des Weiteren wollen die Mitarbeiterinnen schauen, neben wem Emma jeweils sitzt und inwieweit das ihr Essverhalten beeinflusst.

So weit, so gut. Nach einigen Tagen wird deutlich, dass sich Agathe, eine der beiden Erzieherinnen der Gruppe, nicht an die vereinbarte Vorgehensweise hält. Sie beginnt immer wieder, mit Emma über das Essen und ihr Verhalten am Tisch zu diskutieren. Mehrfach erlaubt sie Emma, während des Frühstücks zur Toilette zu gehen.

Diese mangelnde Einhaltung der Absprachen stellt ein **Problem** dar, das es zu bearbeiten gilt: Die Kollegin Brunhilde ist am ersten Tag erstaunt, dann allmählich irritiert und nimmt sich am dritten Tag vor, mit Agathe darüber zu reden. Sie bittet sie um ein Gespräch. In dem Gespräch rechtfertigt Agathe ihr Verhalten gegenüber Emma: Sie habe von der Mutter gehört, dass Emma auch zu Hause sehr schlecht esse und der Arzt sich Sorgen um ihr geringes Körpergewicht mache. Deshalb sei sie bemüht, Emma auf allen möglichen Wegen zum Essen zu bewegen. Sie könne da nicht ruhig sitzen bleiben und zuschauen, wie Emma Gefahr laufe, nichts zum Frühstück zu bekommen. Solle doch Brunhilde diese Aufgabe übernehmen; für sie sei es ja offenbar kein Problem. Das Gespräch endet nach zwanzig Minuten mit der Vereinbarung, dass Brunhilde für eine gewisse Zeit den Tisch, an dem Emma sitzt, beim Frühstück betreut, um Agathe zu entlasten.

Nach zwei Wochen geht Brunhilde in Urlaub. Als sie nach einer Woche wiederkommt, hört sie von einer anderen Kollegin, dass Emmas Mutter sich bei der Leiterin beschwert habe: Emma erzähle zu Hause, sie bekomme bei Brunhilde nichts zum Frühstück. Brunhilde ist erbost und geht sofort zu der Leiterin. Diese hat schon auf sie gewartet, und am gleichen Tag findet ein Gespräch mit Brunhilde, Agathe und der Leiterin statt. Im Büro der Leiterin geht es dann heiß her. Beide Erzieherinnen sind stark erregt und fallen sich ständig ins Wort. Die Leiterin hat Mühe, dazwischenzukommen. Im Laufe der Auseinandersetzung beginnt Brunhilde zu weinen und wirft Agathe unter Tränen vor, sie halte sich ja nie an Absprachen und wehre alle Ideen von ihr mit dem Hinweis auf ihre langjährigen Erfahrungen ab. Agathe entgegnet darauf, dass Brunhilde sich ja gar nicht um die Kinder kümmere. Sie sei ja ständig im Büro und mit allen möglichen Vorbereitungen beschäftigt. Und dann gebe es diese Aktion und dann die nächste und mit den Kindern spielen könne sie ja gar nicht. In diesem Stil geht es eine Weile weiter. Die Leiterin hat mit einer solchen Flut von Differenzen nicht gerechnet und ist mit dem Verlauf des Gesprächs zunächst überfordert.