



KONFLIKT- MANAGEMENT

- Konflikte gehören dazu
- Was ist ein Konflikt?

Ohne Konflikte geht es nicht. Dies erfahren pädagogische Fachkräfte täglich im Umgang mit KollegInnen, Eltern und anderen Kooperationspartnern. Umso wichtiger ist es, Konflikten professionell zu begegnen und sie als soziale Lernchance zu begreifen und zu nutzen.



Konflikte gehören dazu

Konflikte lassen sich im Grunde nicht vermeiden. Sie gehören zum Leben und sind ebenso wichtiger Bestandteil wie Harmonie. Konflikte allerdings erleben wir im Allgemeinen als störend, anstrengend, bedrohlich oder zerstörerisch. Konflikte gefährden die Harmonie. Deshalb neigen wir dazu, Konflikte zu ignorieren, zu vertuschen, zu unterdrücken. Die Annahme, man könne Konflikte „aus-sitzen“, erweist sich in der Regel jedoch als fataler Trugschluss. Denn: Werden Konflikte nicht wahrgenommen, bearbeitet und einer stimmigen Lösung zugeführt, dann kommen sie manchmal zu einem völlig überraschenden Zeitpunkt und in den „unpassendsten“ Situationen zum

Konflikte als Lernchance zu begreifen, heißt zunächst, zu akzeptieren, dass sie zum Leben dazugehören.

Vorschein und drängen mit Macht zur Lösung. Häufig sind dann jedoch die zu Tage tretenden Konflikte nicht mehr mit den eigentlichen Ursachen in Verbindung zu bringen. Lösungen wirken dann oft zwanghaft, irrational und künstlich und sind allzu oft wenig hilfreich. Das ist aber nur ein Effekt dieser „Verschleppungstaktik“. Denn durch die große Distanz zwischen Konflikthanlass und Konfliktlösung kann sich der Konflikt ungehemmt in den Köpfen und Herzen der Beteiligten entfalten. Nicht selten tragen wir auf diese Weise dazu bei, dass aus einer Maus ein Elefant, aus einem simplen Missverständnis ein Riesenproblem, aus Freundschaft Feindschaft oder aus Liebe Hass wird.

Konflikte als Chance

Konflikte sind nicht dazu da, zwischenmenschliche Beziehungen und Umweltstrukturen zu zerstören oder unerträglich zu machen. (Natürlich wirken sie manchmal so, wenn die Beteiligten nicht – oder noch nicht – die erforderliche Konfliktfähigkeit entwickeln konnten.) Konflikte sollten eher der Erneuerung von Beziehungen und Strukturen, ihrer Weiterentwicklung und Abgrenzung dienen.

Konflikte bieten die Möglichkeit, Lernsituationen zu sein, in denen Erfahrungen gemacht werden, die zu mehr Freundlichkeit gegenüber sich selbst und anderen, zu mehr Verständnis für die eigene Lebenssituation und die anderer, zu weniger Angst und Gewalt führen. Konflikte

als soziale Lernchance zu begreifen, heißt, zu akzeptieren, dass es Konflikte gibt, und bedeutet Abschied zu nehmen von der Vorstellung einer harmonischen, „heilen Welt“, in der alles friedlich und ohne Streit abläuft.

Meines Erachtens haben gerade Sie, da Sie in der pädagogischen Praxis tätig sind oder hierfür die Leitungsverantwortung tragen, eine besondere Vorbildfunktion hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten und Beschwerden. Zunächst einmal gegenüber den Kindern, aber natürlich auch gegenüber den Erwachsenen. Deshalb ist es mir wichtig, Sie an dieser Stelle darauf „einzustimmen“, welche Form der Konfliktbewältigung ich – abgesehen von Einzelfällen – ablehne und welche ich favorisiere.

„Machteingriff“ der Leitung

Sie werden in meinen Ausführungen nur diesen einen Hinweis auf die Möglichkeit des „Machteingriffs“ durch die Leitung finden. Natürlich bin ich mir bewusst, dass Leitungen aufgrund ihrer hierarchischen Stellung und ihres Kompetenzrahmens zu jeder Zeit und bei jeder Gelegenheit „von oben“ in einen Konflikt eingreifen und von ihrer Weisungskompetenz Gebrauch machen können. Auch ist mir aus meiner eigenen Führungspraxis bekannt, dass es durchaus Situationen geben kann, in denen „Machteingriffe“ sinnvoll und hilfreich sind oder aber die einzige noch verbleibende Möglichkeit darstellen. Denken Sie zum Beispiel an die Situation, dass Sie als Leitung Ihren MitarbeiterInnen einen Trägerbeschluss darlegen müssen, der für die pädagogische Praxis negative Folgen haben kann. Selbstverständlich ist es statthaft, dass sich die MitarbeiterInnen damit kritisch auseinandersetzen und sich – ggf. zu Recht – aufregen. Aber irgendwann ist es an der Zeit, sich auf andere Weise damit zu beschäftigen, als sich nur „hineinzusteigern“. Hier kann es hilfreich sein, wenn eine Leitung die Grenze bestimmt und entscheidet, dass es jetzt reicht. Oder folgende Situation: Zwei Mitarbeiterinnen streiten sich leidenschaftlich innerhalb einer Dienstbesprechung. Sie verhindern dadurch den weiteren Fortgang der Besprechung und schaukeln sich gegenseitig immer weiter hoch. Auch in dieser Situation scheint es mir gerechtfertigt zu sein, wenn eine Leitung ihr Interventionsrecht „machtvoll“ einsetzt. Nur eines darf dabei nicht vergessen werden: Solche „Machteingriffe“ können zwar aktuelle Situationen bereinigen, aber keinesfalls

kann dadurch ein Konflikt bearbeitet oder gelöst werden. „Machteingriffe“ sind daher lediglich als mögliche Intervention in „Notfällen“ zu betrachten. Sich nicht in anderen Konfliktbearbeitungsstrategien fit zu machen, wäre aus meiner Sicht nicht nur töricht, sondern würde auch der von mir propagierten Vorbildfunktion in Denken und Handeln widersprechen. Daher lege ich den Schwerpunkt auf Formen und Methoden der Konfliktbearbeitung, die die Leitung nicht als „Machtausübende“ sehen, sondern als Beraterin, Coach, Moderatorin oder Mediatorin – obwohl ich weiß, dass dies sicherlich der schwierigere Weg ist.



Was ist ein Konflikt?

Nicht überall, wo Konflikt draufsteht, ist auch Konflikt drin. Konflikt ist in den letzten Jahren zu einem klassischen „Container-Begriff“ geworden, in den jeder das hineininterpretieren kann, was gerade passt. Eine differenzierte Verwendung des Begriffs ist jedoch unbedingt notwendig, um Verschleierung und Polarisierung zu vermeiden. Zum Beispiel werden oft schon kleinste Meinungsverschiedenheiten als Konflikte definiert und damit aufgebauscht. An erster Stelle muss deshalb stehen, sich darüber Klarheit zu verschaffen, um was es sich denn nun konkret handelt. Denn wenn das nicht bekannt ist, kann ich auch nicht adäquat mit der Situation umgehen und entsprechende Schrit-

Definitionen

Wodurch unterscheidet sich ein Konflikt von einer schwierigen Situation, einem Problem oder einer Krise?

Der Konflikt ist ein Widerstreit zwischen zwei unvereinbaren Positionen, auseinanderklaffenden Zielen und entgegengesetzten Interessen. Der Konflikt wird durch die Art und Weise bestimmt, wie mit den Unterschieden umgegangen wird. Von diesem Umgang hängen ganz wesentlich der Verlauf und eine mögliche Eskalation des Konfliktes ab.

Die schwierige Situation stellt eine leichte Abweichung von der Normalität dar. Die sich ergebenden Fragen können aber von den beteiligten Personen mit den vorhandenen Mitteln und Möglichkeiten eigenständig gelöst werden. Die Beteiligten trauen sich zu, „die Kuh vom Eis zu bringen“ und die Normal-situation wieder herzustellen.

Das Problem ist eine negative Differenz zwischen dem Soll- und dem Istzustand. Die Abweichung ist gravierend und die Selbstregulierungsmöglichkeiten sind zu begrenzt, als dass sie zur Lösung ausreichen würden. Die vorhandenen Ressourcen genügen nicht mehr; Hilfe von „außen“ ist notwendig, soll die Diskrepanz aufgehoben werden.

Die Krise entsteht dann, wenn aufgrund von Ereignissen die bisherigen Lösungsmuster nicht mehr greifen. Die neue, noch ungelöste Situation wird als Krise beschrieben. Sie führt bei den Beteiligten oft zu Verunsicherung, Überforderung, Hilflosigkeit und Resignation. Krisen erfordern Veränderungen und Entscheidungen sowie neue, möglicherweise unbekannte Lösungen. Dies wiederum erfordert Mut und Risikobereitschaft.

te in die Wege leiten. Mein Credo: Lassen Sie sich nicht von der Aufschrift und Verpackung blenden, sondern schauen Sie nach dem Inhalt, wenn von Konflikt die Rede ist.

Welchen Sinn haben Konflikte?

Ich möchte an dieser Stelle Gerhard Schwarz (1990) zitieren: „Das Wesentliche im Umgang mit Konflikten liegt darin, sie rechtzeitig zur Sprache zu bringen und austragen zu lassen. Werden sie in den ersten Entscheidungsinstanzen vermieden, weil Unterschiede nicht zugelassen

werden, dann treten sie für das Unternehmen (die Einrichtung) im Kontakt mit den Kunden (den Eltern) wieder zu Tage. Konflikte, die auf Unterschieden aufbauen, garantieren damit auch so etwas wie Realitätsbezug von Personen, Gruppen und Organisationen. Der Sinn von Konflikten kann somit im Zulassen und Bearbeiten von Unterschieden gesehen werden.“



1. Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her:

Konflikte haben einerseits eine unterschiedsverstärkende Funktion, andererseits sind Konflikte auch dazu da, die Unterschiede in Teams zu überwinden und die Einheit einer Gruppe zu bewirken. Konflikte leisten einen Beitrag zur Teamentwicklung.

2. Der Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität:

Konflikte arbeiten die Vielfalt und Komplexität auf der Sach- und Personenebene heraus. Bedürfnisse werden differenziert und Individualität wird sichtbar. Dies meint nichts anderes, als das Gesamte zu sehen, die Teilaspekte zu bearbeiten.

3. Konflikte garantieren Veränderung:

Die Weiterentwicklung von Gruppen oder Organisationseinheiten, vor allem das Finden von Identität, geht immer mit Konflikten einher. So löst beispielsweise eine Erweiterung der Altersmischung Konflikte aus, deren Austragung aber garantiert Weiterentwicklung.

4. Konflikte erhalten das Bestehende:

Bewältigte Konflikte führen zu einem neuen Kommunikationssystem und -verständnis. Über ursprünglich kontrovers diskutierte Standpunkte kommt es zu einer Einheit, die den Bestand des Gesamtsystems sichert.

Trotz alledem werden in der Praxis Konflikte mit aller Macht vermieden und die Chancen einer Konfliktfreundlichkeit dabei übersehen.



Konfliktvermeidung unterstützt:

- die Bildung von erstarrten Standpunkten
- eine indirekte Kommunikation
- das Bemühen, Unterschiede vor anderen zu verbergen
- den Glauben, dass Differenzen im Grunde unlösbar sind
- eine undurchsichtige Cliquenbildung im Team
- ein Klima von (indirekten) Vorwürfen und moralisierenden Appellen

Konfliktbereitschaft hilft:

- klare Positionen einzunehmen
- direkt und ehrlich zu kommunizieren
- Unterschiede im Team auszutragen
- den Glauben zu fördern, dass Differenzen notwendig und bereichernd sind
- transparente Entscheidungswege aufzuzeigen
- ein Klima offener Konfrontation und Auseinandersetzung zu ermöglichen