



Joachim Armbrust /
Melina Savvidis / Verena Schock

Konfliktfelder in der Kita

Vandenhoeck & Ruprecht



■ FRÜHE BILDUNG
UND ERZIEHUNG ■

Joachim Armbrust/Melina Savvidis/Verena Schock

Konfliktfelder in der Kita

Vandenhoeck & Ruprecht

*Unser herzlicher Dank gilt:
Inge Skär, Herbert Wolpert und Gudrun Noll.*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-70141-6

ISBN 978-3-647-70141-7 (E-Book)

Umschlagabbildung: Sandra Gligorijevic/Shutterstock.com

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Vorwort	7
A Kindliche Entwicklung im Spannungsfeld von Möglichkeitsräumen und Grenzen	9
Ich kommuniziere, also bin ich	10
B Bevor Konflikte entstehen	17
C Konflikte wahrnehmen und gestalten	25
1. Elementare Bedürfnisse von Kindern	25
2. Die Rolle der Kindergruppe	26
3. Die Rolle erwachsener Begleitpersonen	36
4. Hinweise für eine gelingende Streitkultur	47
5. Konfliktverläufe und Anhaltspunkte für eskalierende Konflikte	48
6. Unausgewogene Erziehungsstile als Ursache für Konflikte	51
7. Prinzipien der Konfliktlösung	53
8. Hilfreiche Grundhaltungen für gute Konfliktlösungswege	64
9. Beziehungs- und Kommunikationskultur (auch im Team)	68
10. Grenzen und Grenzüberschreitungen	70
11. Alltägliche Konflikte	72
12. Kommunikationen mit Konfliktpotenzial	73
13. Grundprinzipien des Konfliktmanagements	77
D Fallbeispiele: Konfliktfelder in Kindertageseinrichtungen	87
1. Die Beziehung zum Kind und mögliche Konfliktpotenziale	89
2. Konflikte zwischen zwei Kindern begleiten	92
3. Die Kleingruppe	97
4. Einzelne Kinder bestimmen die Gruppendynamik	98
5. Kulturelle und ethnische Konfliktfelder	101

6. Strukturierte Angebote	106
7. Konfliktebene Eltern	110
8. Unter Erzieherinnen	116
9. Teamentwicklungskonflikte	119
10. Einfädeln neuer Mitarbeiterinnen	127
11. Persönlichkeitsstrukturen und Teamkonflikte	131
12. Nachbarschaftskonflikte	134
13. Strukturelle Konflikte	136
14. Konflikte mit dem Träger	140
E Konfliktfeld Gesundheit	143
Zu den Autoren	155

Die eigene Konfliktsozialisation

Können Sie sich an eigene Konflikte erinnern? Welcher Art waren die Konflikte? Wurden sie offen ausgetragen? Oder wurden sie nicht wahrgenommen, bagatellisiert, vertuscht, verzerrt, verschoben, verleugnet oder umgeleitet? Gab es in Ihrer Familie ein schwarzes Schaf? Wie waren die einzelnen Konfliktstile Ihrer Familienmitglieder? Können Sie sich an Streit- und Konfliktgespräche erinnern? Gab es Lösungsversuche? Welche Dauerthemen gab es? Welche Kampfmittel wurden eingesetzt? Wie war die Machtbalance? Wie wurde das sichtbar? Welche Koalitionen gab es? Waren diese stabil oder wechselten sie? Wer saß zwischen den Stühlen? Herrschte eine Stimmung der achtsamen Einfühlung oder eher der Abkapselung oder des Rückzugs vor? Wie war das Klima zwischen den Familienmitgliedern? War es eher kalt, warm oder heiß?

Wie wurde im Konflikt mit der sensiblen Dimension *Nähe – Distanz* umgegangen? Wurde in Ihrer Familie eher gefühlsbetont oder eher gefühlsarm reagiert? Welche Drohgebärden wurden eingesetzt? Wie signalisierten die Beteiligten, dass Grenzen erreicht waren? Können Sie sich eher an ein Klima der Flexibilität, Kreativität oder eher an ein Klima des Beharrens und der Rigidität erinnern?

Wurde in Konfliktsituationen eher aggressiv (Wut, Zorn, Hass), depressiv (Schweigen, Rückzug, Trauer, Resignation, Hilflosigkeit, Ohnmacht) oder initiativ (anpackend, direkt, Lösungen anbietend, respektvoll, motivierend, achtsam, mitfühlend) reagiert?

Was fällt Ihnen zum Wort *Konflikt* ein? An was denken Sie, wenn Sie es hören? Welche Bilder tauchen unmittelbar auf, wenn Sie an Konfliktsituationen denken? Wie sieht Ihre Gesamtbilanz zum Thema Konflikt aus? Überwiegen eher positive, negative oder neutrale Assoziationen?

Nehmen Sie sich Zeit für diese Fragen. Es geht dabei nicht darum, sie alle zu beantworten, sondern die Bilder aus der Erinnerung aufsteigen zu lassen. Sie werden sehen, dass die Botschaften, die in diesen Bildern zum Umgang mit Konflikten transportiert werden, auch heute noch Auswirkungen auf Ihr Konfliktverhalten haben. Vergleichen Sie einmal die Umgangsformen im Zusammenhang mit Konflikten in Ihrer Ursprungsfamilie mit den Umgangsformen, die Sie heute selbst einsetzen. Sind sie tatsächlich so verschieden? Und wenn ja, worin unterscheiden sie sich? War es eine bewusste Entscheidung, anders damit umzugehen oder hat es sich einfach so ergeben? Sind Sie zufrieden, mit den ritualisierten Umgangsformen, die Sie in Ihrer Berufsrolle zur Verfügung haben?

Während Eltern und Erzieherinnen zumeist unendlich viel Geduld bei der Förderung körperlicher und sprachlicher Fertigkeiten haben und mit großem Eifer die klassische Bildung von Kindern fördern, lehren sie die Kinder sehr viel seltener, wie man richtig kommuniziert, zuhört oder wie man Probleme konstruktiv löst und Ich-Du-Beziehungen eingeht.

Die Vorbildfunktion der Erzieherin

Jeder Erwachsene hat Gefühle. Solche, die er kennt, die er akzeptiert und äußert, und solche, die er zwar kennt, aber nicht äußern will. Aber auch solche, von denen er nichts weiß, die er weder fühlen noch annehmen kann. In letzterem Fall spricht man von *Schattenanteilen*.

Kinder spüren instinktiv, was Erwachsene an Gefühlen zulassen können und wovon sie sich verschließen, und nicht selten schaffen sie unbewusst immer wieder Situationen, die die Erzieherinnen mit diesen unbekanntem Gefühlen konfrontieren und ihnen die Möglichkeit geben, sich zu entwickeln. Wenn Erzieherinnen also genau hinhören auf das, was die Kinder in ihrem Handeln transportieren, dann können sie durchaus auch etwas für sich selbst dazu lernen. Denn die Kinder helfen ihnen, den blinden Fleck zu entdecken (nach Jung'scher Terminologie Schattenanteil genannt), den mit Sicherheit alle Erzieherinnen irgendwo haben.

Wir alle haben unsere je eigene Brille, durch die wir die Welt sehen und manchmal müssen wir, so schmerzhaft das auch sein mag, den Blick über den Tellerrand hinaus öffnen, für das, was es außerhalb unserer Vorstellungen noch auf der Welt gibt. So finden wir manches, was die uns anvertrauten Kinder machen, gut und anderes weniger gut, manches vielleicht sogar schlecht oder sogar regelrecht verwerflich.

Kinder spüren ganz genau, dass nur ein Teil der eigenen Persönlichkeit liebenswert ist. Da sie es den Erzieherinnen recht machen wollen, beginnen sie Dinge von sich auszugrenzen. Es kommt zur Abspaltung von Persönlichkeitsanteilen, die dann unter Umständen auch nicht mehr so direkt zugänglich sind. Als positiv erleben Erzieherinnen es z. B., wenn das Kind erfolgreich, selbstbewusst, gesund, großzügig, verständnisvoll, gescheit, einfühlsam, durchsetzungsfähig, lebenszugewandt ist.

Was aber, wenn es sich auch als verletzlich, als geizig und kleinlich, als selbstbezogen und egoistisch, als deprimiert, als mittelmäßig, gescheitert, ratlos, überfordert, beschränkt, krank, plump, schüchtern, gehemmt, verklemmt und ängstlich erweist?

Je nach Eigenschaft kann das zur Aufwertung, aber auch zur Abwertung des Kindes führen. Bewertungen wiederum können nachhaltig das Kindergruppenklima stören.

Fantasien, Ideen, Gedanken, die wir uns über den anderen machen, können dazu dienen, den Zugang zu ihm zu finden und also Brücke sein, sie können aber auch der Abgrenzung, der Zurückweisung, der Ablehnung zuarbeiten und unüberbrückbare Mauern aufbauen. Sind wir in der Lage, immer wieder die Mauern aufzuweichen, die zwischen uns und den uns anvertrauten Kindern entstehen?

Hier noch ein paar Fragen zum Innehalten für Sie als Erzieherinnen, denn wer Beziehungs- und Kommunikationskultur verantwortlich prägen will, muss sich eben immer wieder auch Gedanken über sich selbst und seinen Schatten machen,

allerdings ohne sich zu zermartern: Wer bin ich? Was brauche ich? Was erwarte ich vom Leben? Wer ist dieses Kind vor mir? Was erwartet, was braucht es von mir? Was kann ich ihm geben? Was bleibe ich ihm schuldig? Was darf ich mir von ihm schenken lassen und wo überfordere ich es?

Wie viel ungelebte Sehnsucht nach Geborgenheit, Heimat und Wurzeln, aber auch nach Selbstentfaltung, Ich-Werdung und Flügeln trage ich in mir? Welche Impulse in mir drängen danach, gelebt zu werden? Welche Bedürfnisse bleiben in meinem Leben bisher unbefriedigt? Wie gehe ich mit den bisher ungelebten Anteilen meiner Person um? Übertrage ich Ungelebtes auf die mir anvertrauten Kinder oder auf andere Menschen, die stellvertretend das verwirklichen sollen, was mir schwerfällt? Versuche ich bei anderen Menschen das zu unterdrücken, was ich selbst (noch) nicht leben kann?

Oder schaffe ich es, immer wieder mit meiner Sehnsucht Kontakt aufzunehmen und kleine Schritte mit Verwirklichung von Sehnsucht zu machen?

Wie kann ich Gegensätze in mir wahrnehmen, sie nebeneinander stehen lassen, auch unterschiedlichen Entwicklungsimpulsen folgen und Ungelebtes lebendig werden lassen? Sind Gebote und Verbote, Einschränkungen und Erwartungen an die Kinder von eigenen ungelebten Sehnsüchten und bis in die Kindheit reichenden vernachlässigten persönlichen Entwicklungsbedürfnissen bestimmt?

Welche Bedürfnisse haben Kinder in ihren unterschiedlichen Entwicklungsphasen? Wie lerne ich wahrzunehmen, was ihre eigenen Bedürfnisse und was meine eigenen Anteile sind? Was kann ich tun und was muss ich lassen, damit Kinder zu ihrem Recht auf eigene Entwicklung kommen?

Kinder brauchen präzise erwachsene Vorbilder mit persönlichem Erfahrungswissen im Konflikt handeln. Denn Kinder wollen auch etwas über Probleme, ihre Formen und ihre Gesetzmäßigkeiten *be-greifen* lernen.

Sie wollen lernen, Probleme ausdifferenzieren und zu versprachlichen, wie z. B.:

- Ich habe ein Problem, das mich bedrückt.
- Der andere hat ein Problem, das ihn bedrückt.
- Es gibt Probleme auf der Paarebene der Eltern.
- Es gibt Probleme zwischen den Eltern, die Erziehung betreffend.
- Kinder haben Probleme untereinander.
- Es gibt Probleme, die die ganze Familie betreffen.
- Es gibt Probleme in einer Kindergruppe.
- Es gibt Probleme unter den Erzieherinnen.
- Wessen Bedürfnisse sind verhindert oder gestört worden?
- Wen stört das Problem am meisten?
- Wer spricht das Problem zuerst an?
- Wem kann ich das Problem überlassen?
- Wer ist letztendlich zuständig für die Problemlösung?

Es ist gut, wenn Erzieherinnen wissen, dass dauerhaft verdeckte Konflikte zwischen Kindern der Entwicklung schaden, denn ein verdeckter Konflikt:

- kostet Kraft,
- bindet Energien,
- löst Kränkungen aus,
- führt zur Erstarrung,
- vergiftet die Atmosphäre,
- kann im schlimmsten Fall Zusammengehörigkeit und gemeinsame Identität als gemeinsame Grundlage des Alltagshandelns zerstören,
- vernichtet Lebensfreude und Lebenssinn,
- verhindert das Verflüssigen von Schwierigkeiten, die entstehen,
- hält am einmal geschaffenen Status quo fest,
- verhindert Zukunftsgestaltung und damit Veränderungen.

Es ist gut, wenn Erzieherinnen sich immer wieder klarmachen, dass offene Konflikte hingegen:

- Langeweile und Stagnation verhindern,
- Interesse, Spannung und Neugier wecken,
- Chance zur Veränderung der Persönlichkeit, der Beziehung der am Konflikt Beteiligten, der Werte und Normen insgesamt, sind,
- Medium für das Aufzeigen eines Problems und seiner Lösung sind,
- zu Selbstvertrauen und zur Klärung der eigenen Persönlichkeit führen,
- die eigene Identität festigen,
- zur Klärung der unterschiedlichen Positionen in der Beziehung, in der Familie oder in der jeweiligen Gruppe führen,
- eine Herausforderung für alle sind,
- Bedingungen und Zusammenspiel verbessern helfen,
- zu gemeinsamen Lösungen führen, verbinden, Energie, Tatkraft und ein positives Grundgefühl erzeugen.

Es sollte für die Kinder sichtbar werden: Welche Ziele verfolgen wir gemeinsam im Beziehungskontext und auf der Grundlage welcher Grundsätze? Was sind die Werte, von denen sich die Gruppe führen lässt? Wie kann die Gruppe die Verwirklichung ihrer Vorstellungen von Gruppe sein umsetzen? Mit welchen Mitteln, über welche Wege, mit welchen Verantwortlichkeiten und mit welchen Umgangsformen?

»Wer an der Entwicklung von Lösungen selbst beteiligt war, ist auch bereit, für ihre Umsetzung Verantwortung zu übernehmen« könnte eine Leitlinie sein, von der sich Erzieherinnen in ihrem Erziehungsverhalten führen lassen. Die Kinder können so Einblick in die Gesetzmäßigkeiten von Konflikten und die damit verbundenen Prozesse erhalten und ein Gefühl dafür entwickeln:

- wie Konflikte entstehen,
- wie man Konflikten vorbeugen kann,
- wie Konfliktmanagement im Kita-Umfeld sinnvoll eingesetzt werden kann,
- was Sie selbst zur Bewältigung eines Konfliktes leisten können,
- wie eine Lösung aussehen kann und wer eventuell helfen kann.

Doch mindestens festgefahrene Konflikte sind und bleiben von ihrer Natur her für Erzieherinnen etwas Lästiges und oft Belastendes. Sie mindern nicht selten die atmosphärische Qualität und rauben Energie. Das lässt sich auch mit dem besten Konfliktmanagement nicht ändern. Dabei wird gern übersehen, dass Konflikte als Indikatoren auf den Veränderungsbedarf in der persönlichen Lebenssituation mindestens eines der Gruppenmitglieder, in den Beziehungen der Kinder untereinander oder in interaktiven Konstellationen zwischen den Kindern hinweisen. Auf welcher Ebene der Veränderungsbedarf liegt, ist meist nicht ohne Weiteres zu sehen. Erklärt man einen Konflikt zur Privatsache von zwei oder drei Kindern, erfährt man als Erzieherin wahrscheinlich nie, welchen Veränderungsbedarf er anzeigt.

Um einen Zugang zu dem zwar nicht geheimen, aber verschlossenen Wissen, das in dem Konfliktfeld steckt, zu gewinnen, sollte man sich Folgendes klarmachen: Konflikte zeigen, hier passt etwas nicht zusammen. Bis vor einiger Zeit hat es vielleicht noch gepasst, jetzt passt es nicht mehr. Deshalb haben die Konfliktparteien, möglicherweise ohne dass sie es zunächst selbst bewusst wahrnehmen, den *Notwendigen* Einblick. Erzieherinnen können ihnen dabei helfen, diesen Einblick auch wahrzunehmen und zu äußern.

Wie aber können sich Erzieherinnen ganz konkret in Alltagskonflikten verhalten, welche Strategien begleitender Konflikthilfe gibt es?

Sie können:

- das Verhalten der am Konflikt beteiligten Kinder aufmerksam verfolgen und sich dabei bewusst jeder gezielten Reaktion enthalten, um die aggressive Situation nicht zu beeinflussen. Sie können das Verhalten aus den Augenwinkeln mit verfolgen, innehalten, als ob sie lauschen, mehrfach kurz aufschauen, um zu sehen, ob sich dadurch etwas ändert – einfach, weil die Kinder merken, dass sie die Situation wahrnehmen.
- einen eskalierenden Konflikt abbrechen, indem sie den tobenden Angreifer festhalten, die streitenden Kinder auseinanderreißen, Gegenstände, um die gestritten wird, vorübergehend wegnehmen usw.
- mahnend die Beendigung eines unerwünschten Verhaltens einfordern, ohne gleich mit Strafe zu drohen oder sie können zu erwünschtem Verhalten auffordern. Bei fortgesetztem, unerwünschtem Verhalten können sie eine Strafe in Aussicht stellen und dem Kind bei Nichtbefolgen Konsequenzen androhen.

- als strafende Konsequenz Maßnahmen ergreifen, von denen sie glauben, dass das Kind sie als unangenehm erleben wird.
- sich missbilligend gegenüber dem Vorgehen, aber auch gegenüber dem ausführenden Kind verhalten. Sie können das Verhalten negativ bewerten und damit das soziale Ansehen in der Kindergruppe beeinträchtigen.
- den beteiligten Kindern in einem Konfliktfall eine Vereinbarung vorschlagen, die das jeweilige Kind trotz der unterschiedlichen Interessen zufrieden stellt oder sie können die Kinder anregen, selbst nach einer eigenständigen Vereinbarung zu suchen.
- mögliche Hintergründe sichtbar machen, die hinter dem Zornig-Sein, dem Aufbrausen eines Kindes stehen und damit zu einer Entspannung beitragen.
- Die Kinder darin unterstützen, dass sie lernen, sich zuzutrauen, aggressive Situationen und ihre Folgen eigenständig und selbstregulierend zu einem guten Abschluss zu bringen.
- sich darum bemühen, die Gefühle der Kinder im Zusammenhang mit Konfliktsituationen zu verstehen und jeweils anzuerkennen (z. B. durch Nachfragen oder durch offenes Vermuten).
- natürlich auch in Tränen ausbrechen, vor Wut toben, Kinder in die Einzelmangel nehmen, in Einzelquarantäne stecken, nichts mehr mit den Kindern reden vor lauter Enttäuschung, dass sie so böse sind.
- Das Kind entmutigen: »Ich geb's auf. Du lernst es nie!«, »In einer Viertelstunde drei Spielsachen aufgeräumt. Na bravo, das kann ja was werden, da sitzt du heute Nacht noch da.«
- das Kind an den Pranger stellen und es damit in die innere Verweigerung schicken: »Wie oft habe ich dir schon gesagt, dass, ...« »Wann hörst du endlich auf?« »Was soll der Unsinn? Du hast schon wieder angefangen.« »Das ist mir unbegreiflich, wie kann sich ein Kind nur so aufführen?« »Immer bist du das!«
- erniedrigend sein: »Du bist doch wirklich manchmal saudumm!«
- mit Halbwahrheiten operieren, lügen, abwerten, mobben, abladen, sich Luft verschaffen und aushungern lassen.
- überzeugen, überreden, überrollen, überfahren, zwingen, ihren Willen durchsetzen, Macht ausüben und sie können Verhalten durch Regeln blockieren.
- festgefahrene Vorstellungen und Bilder vom Konfliktpartner auflösen helfen: »Fred ist nicht immer so. Kannst du dich z. B. an Montag erinnern? Da war das ganz anders.«
- durch Ersatzhandlungen dafür sorgen, dass Kinder zunächst einmal ihren Druck und ihren Ärger loswerden.
- in ihrem Konflikt handeln immer wieder auf das Ziel hinweisen, das sie mit ihrem Handeln verfolgen.

- Verständnis zeigen für destruktive Konfliktbewältigung der Kinder und sie in Kontakt mit dem eigenem Scheitern bringen.
- die Kinder für ihr Konfliktverhalten loben.

Haben Sie es bemerkt, dass einige der Vorschläge, keine wirklichen Handlungshilfen sind, sondern aus der Not heraus entstehen?

Häufig resultiert ein Konflikt eher daraus, dass die Parteien nicht wissen, wie sie ein Problem lösen können, als dass sie es nicht lösen wollen. Die Konfliktlösungsprozesse sollten von gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und Achtung geprägt sein und so weit wie möglich in Kinderhand bleiben. Die an einem Streit beteiligten Kinder können aufgrund der eigenen Betroffenheit und dem damit verbundenen Wissen um den Konflikt grundsätzlich bessere Entscheidungen treffen, als eine Autorität von außen, wie etwa Erzieherinnen, sie treffen können. Je nach Alter der Kinder und je nach Konfliktaufladung müssen Erzieherinnen allerdings die Struktur für die Konfliktlösung vorbereiten und die Kinder bei der Konfliktlösung anleiten. Die Beteiligten einer Übereinkunft halten sich eher an die Bestimmungen, wenn sie selbst für das Ergebnis (mit-)verantwortlich sind und dadurch den Prozess, der zur Übereinkunft geführt hat, akzeptieren.

4. Hinweise für eine gelingende Streitkultur

Ganz wichtig beim Streiten ist – vorausgesetzt, Sie wollen zu einem konstruktiven Ergebnis kommen –, den richtigen Zeitpunkt für eine Aussprache zu finden. Bringen Sie den Konflikt nicht unbedingt dann auf den Tisch, wenn die Streitpartner gerade im Stress sind oder vielleicht einfach noch an ihrer Streitposition festhalten wollen. Versuchen Sie zu diesem Zeitpunkt auch nicht, eine Lösung zu erzwingen.

Gelungenes Streiten folgt ganz eigenen Gesetzmäßigkeiten. Es braucht immer wieder die Möglichkeit Abstand zu nehmen, um zu einem neuen Anlauf ansetzen zu können und es braucht nach einer Phase des Bemühens, die Fähigkeit abwarten zu können, was sich danach auftut. Vertrauen Sie dabei darauf, dass sich am Ende eine Lösung gestaltet, mit der alle leben können.

Kinder verfolgen meist sehr aufmerksam entstehende Streitereien, wobei sie das *Wie* des Streitens weit mehr interessiert als das *Worüber*. Das eigentliche Problem beim Streiten liegt nämlich meist nicht am Inhalt oder Thema des Gesprächs, sondern daran, wie miteinander verhandelt wird. Streit kann eskalieren und destruktiv werden, Streit kann aber auch klären und – wie ein Gewitter – die Luft einer Beziehung reinigen. Damit Streit alle Beteiligten weiterbringt, ist es notwendig, ein gewisses Maß an Streitkultur miteinander zu entwickeln. Damit sich ein Streit positiv und konstruktiv auswirken kann, sind ein paar Grundregeln der Kommunikation zu berücksichtigen.

Bei einem gelingenden Streit darf es weder Schuldige noch Sieger oder Verlierer geben. Es ist gut, wenn die Kinder, über die Art, wie Streit im Kindergarten beigelegt wird, lernen, dass es ohne Achtung und Wertschätzung für den Streitpartner keine Lösung geben kann.

Positives Streiterleben macht Kinder stark und gibt ihnen die Gewissheit, dass es sich lohnt, sich für ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche einzusetzen. Gestritten wird überall: in der Ehe mit dem Partner, in der Familie mit den Kindern, im Bekanntenkreis mit Freunden und im Beruf mit Kolleginnen. Überall dort, wo es unterschiedliche Meinungen und Haltungen gibt, wird diskutiert und zuweilen auch heftig gestritten. Streiten ist unvermeidbar und gehört zum Leben. Stellen Sie sich deshalb Ihren Konflikten, anstatt sie zu vermeiden oder vorschnell abzubrechen. Sprechen Sie Ihre Probleme möglichst zeitnah an. Denn Probleme, die verdrängt oder hinuntergeschluckt werden, werden – ebenso wie Ihre Wut und Ihr Zorn – nur noch größer. Denken Sie daran, jedes Problem, dem wir uns als Erzieherinnen entziehen, findet dann über einen Umweg seinen Weg zu uns. Nicht selten werden wir über die Kinder wieder damit konfrontiert.

5. Konfliktverläufe und Anhaltspunkte für eskalierende Konflikte

Kommt es zu einem unauflösbaren Konflikt zwischen Streitpartnern, nehmen Sie sich Zeit für die Ursachenerforschung. Nur so können Sie aus einem sich wiederholenden Konfliktverlauf ausbrechen. Versuchen Sie also zunächst, den Konflikt zu beobachten: Was geschah direkt vor der Eskalation? Schauen Sie auf die Eigenschaften der Streitpartner selbst sowie auf ihre Beziehung zueinander: Wie beginnt der Streit? Worum geht es? Wie zeigt sich das im Verlauf des Streits? Wer schaut dem Streit zu? Wer greift ein? Wie endet der Streit? Was geschieht dann? Wie fühlen sich die Streitparteien danach? Wer profitiert vom Streit? Wo wäre eventuell die Stelle, an der Sie einen Impuls geben könnten, der den Blickwinkel der Streitpartner verändert oder der Zugang schafft zu einer tiefer liegenden Ebene, die für den Streit verantwortlich ist?

Vielleicht ist Benny ja zu Hause immer der, der vernünftig sein muss, und er will jetzt hier im Spiel mit seinen Bedürfnissen auch endlich mal gesehen werden und seinen Kopf durchsetzen. Er selbst kann diesen Zusammenhang so nicht ausdrücken. Er braucht eine Übersetzungshilfe und auch das richtige Angebot, sodass er seinen Konflikt auf neue, für ihn befriedigende Weise zu einer Lösung mit seinem Streitpartner bringen kann.

Es gibt situativ erzeugte, leicht aufzulösende Konflikte und es gibt Konflikte, die sich vertiefen, die immer weiter polarisieren, hinter denen eine Entwicklungsaufgabe lauert, die sich nicht immer leicht erschließen lässt und deshalb von uns Geduld zum Austragen erfordert.

Lassen Sie uns einen Blick auf die Anhaltspunkte werfen, die zeigen, dass sich ein Konflikt zuspitzt: Haben Sie schon einmal die stattfindenden Veränderungsprozesse während eines Konfliktfalles im Wahrnehmen, Vorstellen und Denken aufseiten der Konfliktpartner beobachtet? Haben Sie sich selbst auch schon einmal in einer solchen Verhärtung befunden, die wie ein Strudel, einen immer weiter hineinzieht? Ist Ihnen schon einmal ein Kind begegnet, das Sie als vermeintlich gewieft und böse empfunden haben und von dem Sie glaubten, dass es gegen Sie ist, weil es die ganze Gruppe immer wieder in ihrer entstehenden harmonischen Atmosphäre stört?

In solchen Situationen:

- wird die Aufmerksamkeit der Konfliktpartner selektiv, d. h. manche Dinge werden schärfer und andere gar nicht gesehen.
- wird Bedrohliches deutlicher – anderes übersehen.
- fallen ärgerliche und störende Eigenschaften des Streitpartners auf, gute werden übersehen oder bagatellisiert.
- kommt es zu einer Beeinträchtigung der Zeitwahrnehmung (kognitive Kurzsichtigkeit), wodurch die mittel- und langfristigen Folgen des eigenen Tuns immer mehr aus dem Bewusstsein verschwinden.
- wird die chronologische Reihenfolge der Ereignisse verzerrt und verdreht wahrgenommen.
- werden vielseitige Dinge und Situationen nur noch vereinfacht aufgenommen.
- wird nur noch das gesehen, was der eigenen Meinung und den eingeschliffenen Denkmustern entspricht, d. h. bestehende Vorurteile scheinen bestätigt zu werden und verfestigen sich.

Wie können Sie als Erzieherinnen in solchen Konfliktsituationen, die sich verfestigen, deeskalierend Einfluss nehmen?

- Sie können anregen, ein gemeinsames Vorgehen abzustimmen.
- Sie können eine Sprache einfordern, die eine akzeptierende Grundhaltung vermittelt.
- Sie können dafür sorgen, dass die persönliche Integrität gewährleistet ist.
- Sie können vorgeben, dass in der Sache gestritten wird, ein Vorgehen eventuell verurteilt wird, aber die beteiligten Streitpartner auf jeden Fall grundlegend anerkannt und respektiert werden müssen.
- Sie können Sicherheit garantieren.
- Sie können einfühlsam sein und Verständnis für die Gefühlslage und die Sichtweise der beteiligten Parteien entwickeln.
- Sie können Interessen gleichwertig betrachten.
- Sie können existenzielle Bedürfnisse anerkennen. Denn wird diesen kein Recht gegeben, entstehen Grundkonflikte, die die Lösung eines Sachkonfliktes erschweren.

- Sie können darauf Wert legen, dass die in Ihrer Einrichtung üblichen Verhaltensnormen respektiert werden.
- Sie können dazu beitragen, dass das Gesicht gewahrt werden kann.
- Sie können anregen, dass nach Ausgleich gesucht wird und grundlegende Regeln beachtet werden.

Konflikte lassen sich nicht immer auf direktem Weg lösen. Oftmals wirken hier verborgene Kräfte, die sich unserer rationalen Logik entziehen. Was in der einen Situation ein gutes und hilfreiches Verhalten sein kann, kann in einer anderen Situation in eine schwierige Sackgasse führen.

Konflikt-Eskalation

Zur Eskalation kommt es meist dann, wenn sich die Streitpartner in ihren Bedürfnissen nicht mehr gewürdigt wissen. Sie setzen immer mehr Energie und Druck ein, um den anderen dazu zu zwingen, die eigenen Haltungen zu übernehmen. Die Komplexität des Konfliktes nimmt dann zu und wird zunehmend persönlicher ausgetragen.

Zunächst ergab sich vielleicht ein Konflikt über Sachfragen. Daraus entwickelt sich ein Streit, bei dem es plötzlich um Personen und Beziehungen geht. Im Zweifelsfall gibt es eine Kontroverse über den Konflikt. Oder der Konflikt eskaliert gar zu einer Auseinandersetzung über den Konfliktlösungsprozess. Was tun, wenn sich eine aggressive Grundstimmung zwischen den Kindern, zwischen Kindern und Erzieherinnen etabliert, die nach Zündstoff sucht und nicht mehr von einem einzelnen Konflikt ausgelöst sein kann? An einer solchen Stelle ist es wichtig innezuhalten und genau hinzuschauen, sich der Metaebene zu bedienen.

Es ist ratsam, folgende Beispielfragen im Hinterkopf zu haben:

- Fühlt sich eines der Kinder nicht ausreichend wertgeschätzt, nicht in die Kindergemeinschaft aufgenommen?
- Wird einem der Kinder die Befriedigung eines anderen wichtigen Grundbedürfnisses versagt (Bewegungs- und Erkundungsdrang, Freiräume des Selbsterprobens, Rückzugsmöglichkeiten, klarer Rahmen, Eindeutigkeit usw.)?
- Ist das Verhältnis der Erzieherinnen untereinander angespannt und überträgt sich vielleicht die Spannung auf die Kinder?
- Haben die Kinder in der letzten Zeit evtl. zu eng aufeinander gehockt? Müssten sie vielleicht einfach mal wieder raus, um sich in einem anderen Umfeld und in anderen Konstellationen zu finden?
- Sind die Erzieherinnen zu sehr mit Eigenem beschäftigt und das Kind kann ihre Aufmerksamkeit nicht wecken und versucht es deshalb mit Regelübertretungen?
- Wird das Kind mit seinen Wünschen möglicherweise nicht gehört oder kann es seine berechtigten Wünsche nicht durchsetzen?

- Nehmen die Erzieherinnen die Kinder ernst, hören sie sich ihre Argumente an und lassen sie es zu, dass die Kinder auch einmal mit ihnen etwas aushandeln?
- Gelingt es dem Kind eventuell leichter, mit aggressivem Verhalten statt mit freundlichem Anfragen Wünsche erfüllt zu bekommen?
- Fehlen dem Kind vielleicht die Voraussetzungen, um bestimmte Situationen selbst konstruktiv steuern zu können, bräuchte es auf der Spielebene partnerschaftliche Handlungsimpulse, die die Erzieherin setzt, um dem Kind einen konstruktiven Weg im gemeinsamen Spiel mit anderen Kindern zu eröffnen?

6. Unausgewogene Erziehungsstile als Ursache für Konflikte

Zu hartnäckigeren Konfliktkonstellationen kommt es z. B., wenn die Kinder bislang nur einseitige, wenig bewegliche Beziehungsmodelle kennengelernt haben. Vielfach wird die Entwicklung der Kinder auch durch die im Folgenden genannten Erziehungsstile beeinträchtigt:

Vernachlässigung

In diesem Fall sind die Eltern ihren Kindern gegenüber gleichgültig und desinteressiert, kümmern sich kaum um sie und überlassen sie sich selbst. Sie bieten ihnen nur wenig Zuwendung, Wärme und Zärtlichkeit, befriedigen ihre Bedürfnisse nicht und stehen als Vertraute nicht zur Verfügung. So fühlen sich die Kinder verlassen, isoliert, abgelehnt, ungeliebt und sind frustriert. In diesen Fällen werden sie als Störenfried, als Hindernis für die eigene Selbstverwirklichung oder als Konkurrent um die Liebe des Partners aus Elternsicht gesehen. Oft sind Eltern auch aufgrund ihrer Erwerbstätigkeit, ihrer Freizeitaktivitäten und ihrer gesellschaftlichen Verpflichtungen so ausgelastet, dass kaum Zeit für die Kinder bleibt.

Verwöhnung

In anderen Familien wird den Kindern jeder Wunsch erfüllt. Die Eltern versuchen, ihnen alle Versagungen zu ersparen und unterfordern sie damit meist. Oft sehen sie in der exklusiven Kleidung, dem teuren Spielzeug und den kostspieligen Freizeitaktivitäten ihrer Kinder neue Statussymbole. Die Kinder können jedoch unter solchen Umständen nicht das Bewusstsein entwickeln, dass derartige Güter erarbeitet werden müssen. Sie werden verweicht, sind wenig leistungsorientiert, können ihre Fähigkeiten und Kraft nicht erproben, haben keine Möglichkeit zur Selbstbewährung und entwickeln kaum Selbstvertrauen.

Überbehütung

Hier ergreifen Eltern Besitz von ihren Kindern, lassen ihnen keine Freiräume und keine Privatsphäre, binden sie an sich und erdrücken sie mit ihrer übermäßigen

Liebe. Sie sind überbesorgt und mehr als fürsorglich. Sie verstricken die Kinder in symbiotische Beziehungen und opfern sich für sie auf. In diesen Fällen bleiben die Kinder von ihren Eltern abhängig, können sich nicht weiterentwickeln oder regredieren. Sie können kein Selbst ausdifferenzieren, lösen sich nicht von ihren Eltern ab und bleiben unselbstständig.

Autoritäre Erziehung

Auch in dieserart strukturierten Familien werden die Neugier und der Forschungsdrang, der Eigenwille, die Individualität und die Eigenständigkeit der Kinder unterdrückt. So lenken die Eltern sie durch Ge- und Verbote sowie durch Befehle und Anweisungen, mit deren Hilfe sie die Kinder nach bestimmten Leitbildern prägen wollen. Sie kontrollieren fortwährend ihr Verhalten und wollen ihren Gehorsam durch Strenge und harte Strafen erzwingen. Abweichende Reaktionen werden besonders stark bestraft, wenn sie als Ausbruchsversuch oder Bedrohung verstanden werden. Generell zeigen diese Eltern wenig Verständnis und Einfühlungsvermögen. Sie machen nur selten von Bestätigung, Ermutigung und Lob Gebrauch.

Antiautoritäre Erziehung

Bei diesem Erziehungsstil verzichten Eltern bewusst auf Regeln und Strafen. Sie setzen dem Verhalten ihrer Kinder keine Grenzen und wollen ihnen auf diese Weise uneingeschränkte Entfaltungsmöglichkeiten bieten. In solchen Fällen nutzen die Kinder oft die Nachgiebigkeit der Eltern aus, manipulieren sie, bestehen auf ihre Rechte und wollen totale Freiheit bezüglich der Schlafenszeit, der Lautstärke der Musik usw. Sie überschätzen die eigene Macht, können sich nicht einordnen, haben wenig Leistungsmotivation und werden egozentrisch.

Normenlose Erziehung

Vor allem bei konfliktreichen Ehe- oder Partnerschaftsbeziehungen können sich die Eltern oft nicht auf Verhaltensregeln und Erziehungsziele einigen. Manchmal stacheln sie die Kinder sogar verdeckt zur Rebellion gegen die von dem Partner gesetzten Normen auf. Die Vorschriften können hier aber auch so unklar formuliert sein, dass sie von den Kindern nicht registriert werden. Die Verhaltenskontrolle erfolgt in diesen Fällen fortwährend durch Hinweisreize, Bitten, Anordnungen und Strafen.

Unbeständige Erziehung

Haben die Eltern unterschiedliche Erziehungsziele und setzen sie verschiedene Erziehungspraktiken ein, so wirkt ihre Erziehung wechselhaft, widersprüchlich oder gar chaotisch. Manche Eltern wechseln auch immer wieder zwischen einem autoritären und einem freizügig-gewährenden Erziehungsstil.

Bei der kritischen Aufzählung ungleichgewichtiger Erziehungsstile im Elternhaus darf man nicht außer Acht lassen, dass pädagogische Fachkräfte ebensolche Fehler in der Begleitung der Kinder machen können. Auch Sie können sich im Team vielleicht nicht einigen, haben keine gemeinsamen Werte oder kein gemeinsames Menschenbild entwickelt, das für alle eine Handlungsleitfaden sein könnte usw. Wichtig ist, dass man bei fehlgeleiteten Ansätzen und scheinbar festgefahrenen Situationen, den Kopf nicht in den Sand steckt. Auch hier gibt es immer die Möglichkeit, einen anderen Weg auszuprobieren und die Dinge in die richtige Bahn zu lenken.

7. Prinzipien der Konfliktlösung

Hilfreiche Prinzipien bei der Konfliktlösung sind:

- Man sollte sich auf die Interessen und nicht auf die Positionen beziehen. Es geht also nicht darum, eine Vormachtstellung oder Ähnliches zu erkämpfen, sondern sich an einem fairen und organisch wachsenden Interessenausgleich zu beteiligen.
- Es soll immer zwischen den Menschen und dem Problem unterschieden werden.
- Es ist hilfreich, sich ein breites Feld an Handlungsmöglichkeiten offenzuhalten. Es soll nicht nur der eigene nächste Schritt, sondern auch eine Reihe von Schritten und Gegenbewegungen durchdacht werden – auch die des Konfliktpartners.
- Wenn es zu einem gemeinsamen Ergebnis kommt, ist darauf zu achten, dass das Ergebnis allgemein verbindlichen Kriterien genügt.
- Es gibt immer mehrere Wahrheiten.
- Es ist wichtig, das Zusammenspiel von den eingesetzten Mitteln im Verhältnis zum Ziel zu betrachten und den Mut zu haben, sich selbst in der Wahl der Mittel zu korrigieren.
- Man sollte stets auf der Grundlage eigener Werte und Prinzipien handeln und diese transparent machen. Es sollen nur solche Ziele verfolgt werden, die sowohl für einen selbst, wie auch für die andere Seite gut sind – auch wenn die sich evtl. nicht entsprechend verhält.
- Macht zu haben, beinhaltet die Fähigkeit, eigene Ziele zu erreichen, sie sollte nicht in Versuchung führen, andere zu bestrafen.

Wenn Sie sich die aufgeführten Prinzipien noch einmal vor Augen führen, dann werden Sie schnell merken, dass Ihnen eine Idee zugrunde liegt: Es ist wichtig, die Dinge im respektvollen Miteinander zu lösen. Es schimmert aber auch hindurch, dass es Strategien gibt, die genau das Gegenteil machen, nämlich z. B. sich mit Macht über den anderen hinwegzusetzen. Hier seien im Folgenden noch einmal einige klassische konstruktive und weniger konstruktive Konfliktlösungsstrategien benannt:

- *Konsens*: Jeder ist ein Gewinner. Leitlinien dieser Strategie sind: Absprachen treffen und Abstimmungen durchführen.

- *Kompromiss*: In dieser Form der Einigung gibt es einen kleinen Gewinner. Zu den Leitlinien gehören hier: Verhandlungen führen und Vereinbarungen treffen.
- *Delegation*: Hier kommt es zu einer Einigung darüber, dass keine Einigung möglich ist. Delegation ist hier als Leitlinie festzuhalten.
- *Unterordnung*: Bei dieser Strategie gilt es, sich dem anderen zu fügen.
- *Hierarchie*: Die Entscheidung wird einer anderen Instanz überlassen, die in dem Machtgefüge weiter oben angesiedelt ist.
- *Kampf, Vernichtung*: Aus dieser Strategie gehen Gewinner wie Verlierer hervor.
- *Flucht – Rückzug*: Diese Strategie beinhaltet zurückziehendes Verhalten, aussetzen oder einigeln.

Die meisten Menschen sehnen sich nach einer *Konsenslösung*. Da wollen wir als selbstbestimmte und freie Menschen hin. Und wenn sie gelingt, stellt sich große Zufriedenheit ein, da beide Seiten ihre Interessen optimal befriedigt sehen. Beide Konfliktparteien zeichnen sich dadurch aus, dass sie gut zuhören können und ihre Interessen angemessen vertreten können. Sie sind idealerweise offen für kreative Lösungsansätze, welche sie zielführend zu stabilen Beziehungen untereinander führt.

Die wenigsten Konflikte werden aber im Konsens gelöst. Deshalb ist es wichtig, Verhandlungsfähigkeit zu üben, um wenigstens zu tragfähigen *Kompromissen* zu kommen. Zum Verhandeln braucht es klare Ich-Positionen und die Anerkennung der anderen Partei mit ihren gleichberechtigten Interessen. Außerdem braucht es Verhandlungsspielraum und Flexibilität bei der Verhandlungsführung. Manchmal ist in dem Prozess der Kompromissfindung ein Vermittler nötig, aber niemals ein Entscheider. Es ist eine selbstbestimmte Form der Konfliktlösung. Am Ende sind beide Parteien trotz kleiner Einbußen noch Gewinner. Sie haben zwar nicht das Optimale erreicht, aber die wesentlichen Interessen haben sie ohne Gesichtsverlust befriedigen können.

Wenn Menschen in direkter Kommunikation grundsätzlich nicht zu einer Kooperation fähig sind, sie aber durch Dritte dazu in die Lage versetzt werden, geschieht dies über *Delegation*. Beide Seiten einigen sich, dass die Verhandlungen zu keinem Ergebnis geführt haben, und verständigen sich darauf, die Lösung zu delegieren. Sie unterwerfen sich damit bis zu einem gewissen Grad dem Spruch des externen Entscheiders. Bei Tarifverhandlungen ist das der Schlichter, bei Kindern einer Tagesstätte die Erzieherin. Durch die Delegation an eine dritte Partei können die beiden Parteien trotzdem koordiniert werden und bleiben über den Dritten in Verbindung. Zu dieser Delegation muss man aber innerlich bereit sein.

Unterordnung ist im sozialen Zusammenhang ein wichtiges Element und eine häufig – unbewusst – praktizierte Methode der Konfliktlösung. Dabei entschließt sich eine Partei, ihre bisherige Position aufzugeben und sich unterzuordnen. Durch

das Nachgeben weicht die Verhärtung auf und der Entscheidungsprozess kommt wieder in Fluss. Vorausgesetzt, dass die Machtverhältnisse ausgeglichen sind und das Unterordnen abwechselnd auf beiden Seiten stattfindet, ist es eine faire Angelegenheit. Nicht mehr erträglich wird es, wenn immer eine Partei auf Kosten der anderen versucht, sich durchzusetzen. Wenn die kleine Maja beispielsweise, immer macht, was die große Conny will, um sie nicht zu verlieren, dann ist das Pendel aus dem Gleichgewicht geraten, spätestens dann, wenn es Maja bewusst wird, wird es Zoff geben. Die sich unterordnende Partei gibt einen Teil ihrer Selbstbestimmung auf, gewinnt durch die Unterordnung vorläufig jedenfalls noch an Sicherheit bzw. Zugehörigkeit und trägt zur Befriedung der Situation bei. Bei vielen Konflikten in der Arbeitswelt gilt es, die hierarchische Struktur zu beachten. Diese *Hierarchie* kann aufgrund ihrer formal definierten Macht in einen Konflikt eingreifen und sogar unabhängig von der Zustimmung oder dem Zustand der Konfliktparteien eine Entscheidung androhen oder herbeiführen, wie z. B. der Träger im Hinblick auf einen Streit unter den Erzieherinnen. Im politischen Leben haben Parteivorsitzende durch ihr Mandat solche Richtlinienkompetenz, was am Ende so viel bedeutet, wie, dass sie mehr zu sagen haben als andere. Eltern wie auch Erzieherinnen über die Zeit in der Einrichtung wird ein solches Recht über ihre Kinder ebenso zugesichert.

Im *Kampf* ist das Ziel, sich durchzusetzen und den Gegner durch Kampfmittel aller Art zur Aufgabe und zum Rückzug zu zwingen. In seiner extremsten Form bedeutet es, die Vernichtung des Gegners oder zumindest seiner Basis. Der Kampf kann dabei offen, sichtbar oder verdeckt geführt werden. Beide Parteien sind in der Regel nicht bereit, Zugeständnisse zu machen. Sie wollen aus ihrer Sicht das für sie maximale Ergebnis erreichen und zahlen dabei einen hohen Preis. Denn der Kampf hinterlässt oft gebrochene Beziehungen oder erschüttertes und nicht wieder herstellbares Vertrauen. Die Grundlage von Kampf ist Konkurrenz, die das Monopol zum Ziel hat. Durch die Vernichtung des Gegners wird Entwicklung in sehr starkem Ausmaß gefährdet, da selten nur ein Gegner unrecht hat. Die nur durch die Opposition möglichen Alternativen werden unterdrückt, ausgeschaltet oder vernichtet.

Flucht und Kampf sind in einem Konflikt oft parallel und komplementär. Sie sind Zwillinge, die einander ergänzen. Oft neigt eine der beiden Parteien zum Kampf, wohingegen die andere Partei zur Flucht oder zum Rückzug neigt. Im Arbeitsalltag können wir dem Grundmuster Flucht häufig begegnen, wenn Konfliktparteien nicht den direkten Weg zueinander suchen. In Konflikten ist oft der erste spontane Impuls, die Sache zu vertagen und sie zu überdenken, wobei Zeitgewinn und die Distanz zur Sache Vorteile sind. Bleibt der Konflikt unverarbeitet auf lange Zeit liegen, wird dieses Verhalten als ein sich einigeln, aussitzen oder verdrängen erlebt, was in Beziehungen auf der Gegenseite Aggression und somit Kampf bewirken kann. Flucht als Muster kann sich jedoch auch als innere Kündigung oder sogar äußere Kündigung mit Aufgabe des Arbeitsplatzes und eines Trägerwechsels auswirken.

Die Nachteile der Lösung liegen darin, dass sich Konflikte ohne unser aktives Zutun selten in Wohlgefallen auflösen; auch initiiert dieses Modell keine Lernprozesse. Im Gegenteil: In der Regel schenkt uns das Leben in seiner Großzügigkeit eine weitere Lektion.

Ob das Ergebnis einer Konfliktlösung als gut bezeichnet werden kann und ob die Lösung den Tag überdauert, lässt sich an folgenden Prüfsteinen festmachen. Gute Lösungen sind:

- **klar**, d. h. eindeutig in ihrer Auslegung;
- **realisierbar**, d. h. kein Luftschloss;
- **fair**, d. h. niemand wird übers Ohr gehauen;
- **zweckdienlich**, d. h. vorteilhaft für alle.

Streiten will gelernt sein

Positionieren Sie sich nicht gleich als Gegner, sondern nehmen Sie Ihre eigene Haltung zurück, um etwas über die Haltung des anderen zu lernen. Hierbei sind sogenannte Türöffner hilfreich. Sie setzen sie in Gesprächssituationen ein, in denen Sie Ihrem Gesprächspartner Gelegenheit geben wollen, sich mitzuteilen. Sie müssen sich dabei im Klaren darüber sein, dass es dann hinterher Zeit braucht, ein solches Gespräch in Ruhe zu Ende zu führen. Um die Gefühle und Empfindungen eines anderen einigermaßen verstehen zu können, müssen Sie sich in seinen persönlichen Bezugsrahmen hineinversetzen können. Da es aber keinem vollständig gelingt, die Dinge ganz aus dem Blickwinkel des anderen zu sehen, ist im besten Fall ein annäherndes Verstehen möglich.

Diese Türöffner haben einen tastenden Annäherungscharakter in Richtung Verstehen:

- Du hast das Gefühl, dass ...
- Von deinem Standpunkt aus ...
- Es scheint dir ...
- Wie du es siehst, ...
- Aus deiner Perspektive ...
- Du denkst, dass ...
- Wenn ich dich richtig verstehe, ...
- Du bist traurig/enttäuscht/verärgert/sauer/glücklich/weil ...
- Mit anderen Worten: ...
- Du meinst, ...

Wenn Ihnen nicht klar wird, was gemeint ist, können Sie Klärungsfragen stellen:

- 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 scheint, dass ...
- Es hört sich an, als ob du ...
- Irgendwie habe ich das Gefühl, dass ...
- Ich habe den Eindruck, dass ...
- Hab ich dich richtig verstanden, ...

Setzen Sie auf eine Strategie, bei der es nur Gewinner gibt. Dann, und nur dann, fällt es nämlich beiden Konfliktpartnern leicht, einzulenken. Die wesentlichen Unterschiede zwischen der Strategie, bei der es nur Gewinner gibt, und einer Strategie, bei der es Verlierer und Gewinner gibt, wollen wir Ihnen an dieser Stelle vor Augen führen:

- Die Konfliktbeteiligten sehen sich als Partner im Gegensatz zu Rivalität und Gegnerschaft unter den Beteiligten.
- Die Konfliktparteien üben Machtverzicht anstatt zum Mittel des Machteinsatzes zu greifen.
- Es beginnt eine gemeinsame Suche nach einer für alle Konfliktbeteiligten akzeptablen Lösung, anstatt Machtkämpfe mit vorprogrammierten Lösungen zu initiieren.
- Gewinner-Strategien sind gekennzeichnet durch kreatives Denken der Beteiligten bis zur Erreichung von maximalen Gewinner-Positionen anstatt auf einseitige Schnell-Schuss-Lösungen zu setzen.
- Gewinner-Strategien zeichnen sich durch die Benutzung eines bestimmten Problemschemas aus, im Gegensatz zu einem Weg ohne strukturellen Konfliktlösungsprozess, der i. d. R. ins Chaos führt.
- Im Ernstfall kosten Win-Win-Strategien mehr Zeit, auf Dauer bringen sie eine Zeitersparnis, da weniger zeitraubendes Sabotage- und Widerstandsverhalten auftritt. Insgesamt wächst die Kooperationsbereitschaft.
- Es entsteht größere innere Verpflichtung und Motivation zur verbindlichen Ausführung im Gegensatz zu einem Grundgefühl der lästigen Pflicht auf dem Hintergrund einer Niederlage.
- Die Win-Win-Position profitiert von der Kreativität und Erfahrung aller Beteiligten und erhöht die durchschnittliche Qualität der Entscheidungen.
- Sie verbessert die Beziehungen, macht sie offener, vertrauensvoller und wärmer im Gegensatz zu mehr Angst, Misstrauen, Rückzug, Desinteresse und Mobbing.
- Alteingefahrene Beziehungen bekommen eine Chance zum Neuanfang im Gegensatz zur weiteren Festschreibung von fixierten Bildern, die auf Dauer zu Trennungen führen.

Wer konstruktiv streiten will, der muss konfliktfähig sein, d. h., dass man:

- Konfliktphänomene in sich selbst und in seiner Umgebung früh und deutlich wahrnehmen kann.
- versteht, welche Mechanismen zur Intensivierung der Konflikte und zur Verstrickung beitragen.
- in Konfliktprozessen aktiv zu ihrer Verlangsamung beitragen kann.
- vielfältige Methoden anwenden kann, mit denen man sein Anliegen zum Ausdruck bringen kann, ohne die Situation wesentlich zu verschlimmern.
- Wege kennt und Mittel anwendet, die zur Klärung von Standpunkten und Situationen beitragen.
- erkennt, wo die Grenze des eigenen Wissens und Könnens liegen und wo man Hilfe von außen holen kann.

Gesprächsregeln für Konfliktparteien

Oft sind wir in unserer Verstrickung davon überzeugt, dass wir alles dafür getan haben, dass sich eine Konfliktsituation auflösen kann. Nicht selten meinen wir dabei, dass geäußerte Wunsch-Appelle bereits zur Lösung beitragen. Hier ist es hilfreich, folgende Gesprächsregeln zu berücksichtigen:

- *Sachverhalte beschreiben, statt zu bewerten:* Mit Situationsbeschreibungen beginnen, möglichst konkrete Beobachtungen ansprechen, keine Globalaussagen treffen.
- *Gefühle direkt formulieren statt indirekt äußern:* Von den eigenen Gefühlen sprechen, die das Verhalten eines anderen bei mir auslöst. Nicht davon ausgehen, dass dies auf alle Menschen so wirkt, oder dass der andere diese Gefühle beabsichtigt hat. Nicht: »Das kann niemand vertragen, dass man ihm dauernd seine Tasse wegnimmt!« Sondern: »Es ärgert mich, wenn ich meine eigene Tasse nicht habe, wenn ich sie brauche. Das wirkt auf mich unsozial bzw. das macht mich wütend.«
- *Eigene Wünsche offen ansprechen:* Nicht allgemeine Appelle formulieren, sondern genau sagen, was der andere konkret tun oder ändern soll. Beispiel: Nicht: »Es ist unmöglich, wenn man ständig nicht trinken kann.« Sondern: »Ich möchte, dass du, Thomas, künftig nicht mehr meine Tasse benutzt, sondern deine eigene.«

Menschen, die streiten, können oft unterschiedlichen Streittypen zugerechnet werden. Diese zu erkennen, hilft, das Verständnis für die Streitpartner zu erhöhen. Machen Sie sich bewusst, was Sie selbst für ein Streittyp sind und um was für einen Streittyp es sich bei Ihrem Gegenüber handelt:

a) Weicher Verhandlungspartner:

- will keine persönlichen Konflikte,
- sucht Harmonie und friedliche Lösungen,
- macht Zugeständnisse,

- gibt schnell nach,
- klingt im Nachklang von Verhandlungen oft bitter,
- für ihn besteht die Gefahr, ausgenutzt zu werden und sich überfahren zu lassen.

b) Harter Verhandlungspartner:

- ist auf Vorteil bedacht,
- für sie/ihn ist jede Situation ein Kampf,
- Nachgeben wird als Niederlage erlebt,
- konkurriert in jedem Fall,
- will sich durchsetzen und siegen,
- wird am Ende allein dastehen,
- es besteht die Gefahr, dass Beziehungen kaputtgehen.

Vergessen Sie nie das Ziel eines Streits: Gemeinsame Ideen für eine allseits annehmbare Problemlösung zu entwickeln. Dabei sind alle beteiligt – jeder erweist damit den anderen seinen Respekt. Die Verantwortung ist auf alle verteilt, keiner muss alleine für etwas zuständig sein und keiner muss allein alles wissen und lösen.

Aushandeln als Strategie zur Konfliktlösung kann gelernt werden. Diese Fähigkeit braucht man sein Leben lang, zu Hause, in der Kita, in der Schule und auch später im Beruf. Aushandeln kann, richtig angewendet, sehr viel Spaß machen. Aushandeln führt oft zu idealen, kreativen und vielfältigen Lösungen. Gemeinsames Aushandeln zeigt, dass wir aufeinander vertrauen und allen etwas zutrauen. Alle sind fähig zu denken, Ideen und Lösungen zu entwickeln. Die Beschlüsse, die von allen gefasst werden, werden auch eher von allen eingehalten. Durch Aushandeln gewinnt man letztendlich Zeit, da alle Beteiligten motivierter sind, mitzumachen. Widerspenstige müssen nicht wie *schwere Sandsäcke* mitgeschleift werden.

Perspektivenwechsel und Konfliktbewältigung

Streit kann viele Auslöser, Anlässe oder Ursachen haben. Was alle Streitereien gemeinsam haben, ist, dass normalerweise jede Konfliktpartei in der Regel nur eine Seite des Problems sieht. Unter Umständen handelt es sich dabei um eine Sichtweise, die sich den anderen am Streit Beteiligten verschließt. Es kann also davon ausgegangen werden, dass jeder der Streitpartner einen ganz speziellen Blick auf das Problem hat, einen je subjektiven Leidensdruck in Bezug auf den Konflikt empfindet und, damit verbunden, auch eine ganz eigene Vorstellung davon hat, wie der Wunsch nach Veränderung umgesetzt werden könnte. Unter dem Gesichtspunkt der Beteiligung sind die Konfliktpartner als Betroffene natürlich am besten geeignet, besser als die Erzieherinnen (für die Kinder) oder der Träger (für die Erzieherinnen) oder irgendjemand anderes, auch die Richtung für konfliktlösende Schritte anzugeben – nur wissen sie das selbst noch nicht.

Den Konfliktpartnern selbst sollte also eine Schlüsselstellung in Hinblick auf Veränderungsprozesse und auf mögliche Konfliktlösungen zukommen. Erster Schritt der Erzieherinnen kann sein, die Interessen und Anliegen zu erkunden, die hinter den verhärteten Positionen beider Seiten stehen. Diese Interessen beruhen in der Regel oft auf einer kundigen Einsicht in das Geschehen in der Tagesstätte mit all seinen Rollen und Gleichgewichten oder beruhen auf vielfältigen gewachsenen Beziehungsthemen – nur merkt man das den Streithähnen meist nicht gleich an. Wenn beide Seiten die guten Gründe sehen können, die der jeweils andere für sein vielleicht wenig konstruktives und kränkendes Verhalten hatte, dann fällt es ihnen leichter, erste Schritte mit Versöhnung aufeinander zuzugehen, um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, in der die Anliegen beider Seiten aufgehen. Es geht also zunächst darum, den unterschiedlichen Perspektiven, die die einzelnen Beteiligten im Hinblick auf das Konfliktgeschehen einnehmen, Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei ist das Erleben der Betroffenen die zentrale Ausgangslage. Das Erleben schließt die Fülle aller Sinnesindrücke, das Empfinden und die Gefühle mit ein. Es ist der Nährboden der unterschiedlichen Sichtweisen. »Ich habe etwas erlebt«, heißt konkret: »Ich habe zu dem Geschehenen, zu den Vorgängen auf mehreren Ebenen eine Beziehung aufgebaut und diese Beziehungsfacetten haben sich mir eingeprägt.« Das Erleben muss also im Vordergrund stehen, denn wer einen anderen Menschen als hinderlich erlebt, der hat einen Konflikt mit ihm – unabhängig von scheinbar objektiven Fakten.

Wer etwas bewusst erlebt, hat Zugang zu seiner subjektiven Art, den Dingen Bedeutung zu geben. Das Erlebnis verbindet die Qualitäten des Geschehens mit der erlebenden Person. Das ist für jeden Menschen das eigentliche In-der-Welt-Sein: an einem Platz, von dem aus die Umgebung in seiner bestimmten Ordnung erscheint. Wer sich bewegt, erfährt diesen ordnenden und damit Heimat schaffenden Zusammenhang umso überzeugender. Ich bewege mich und die Welt um mich verändert ihr Aussehen in nachvollziehbarer Weise.

Durch Änderung meines Standpunktes erkenne ich die Zusammenhänge meiner Umgebung und erfahre an mir selbst, dass die Welt aus anderen perspektivischen Blickwinkeln anders aussieht. Aus dieser eigenen Erfahrung resultiert auch die soziale Kompetenz, Standortveränderungen bei anderen zu erkennen sowie die Fähigkeit des Perspektivenwechsels für andere Personen vorzunehmen.

Im Konflikt kommt diese Fertigkeit abhanden. Die eigene Bewegung gelangt zum Stillstand, die eigene Position wird verhärtet. Anscheinend untrennbar verknüpfen sich die Personen und ihre Standorte. Die Aufforderung, diese Verknüpfung aufzugeben, weckt unter Umständen massive Ängste vor Selbstaufgabe und Identitätsverlust. Da die Empfindungen im Konflikt intensiv sind, wird das Subjektive ins Extreme gesteigert und eingeengt. Denn das eigene Gefühlsleben beschränkt sich immer stärker auf die Anteile, die sich auf den Konflikt beziehen. Sie werden dadurch in einer fast übernatürlichen Weise heraus vergrößert. Der schmale Ausschnitt steht

so dicht vor dem inneren Auge, dass er das gesamte Blickfeld einnimmt. Appelle zu einem weiträumigeren Blick sind fruchtlos. Dies gilt für jede Konfliktpartei und je weiter der Konflikt eskaliert, desto mehr verhärten die Positionen.

Bei hohem Eskalationsniveau und hoher Eskalationsdynamik bzw. bei verhärteter Konfliktsituation muss sehr genau hingeschaut werden. In der Konfliktbearbeitung sind dazu zwei Schritte wichtig: Erstens dem einzelnen beteiligten Kind zu Bewusstsein zu bringen, was sein eigenes Erleben in Bezug auf den Konflikt war und wie sich der Konflikt entwickelt hat. Zweitens beide Kinder oder Kindergruppen dahin zu führen, dass sie zumindest für kurze Zeit erleben können, wie die Welt aus der Perspektive der anderen aussieht.

Die Perspektive eines Betroffenen zu erfragen, bedeutet, ihn zu unterstützen, das eigene Erleben zu betrachten. Über diese Form der Reflexion findet eine Art von Entäußerung statt, die es ermöglicht, gerade so viel Abstand zum Konflikt zu gewinnen, wie für einen genaueren – und den Konflikt lösenden – Blick *Notwendig* ist. Und der andere bekommt gerade so viel Einblick, um sich mit der Position und dem Erleben des anderen vertraut machen zu können.

Den haltenden Rahmen der Unterstützung bilden die Fragen, denen es zu folgen gilt: Was ist geschehen? Wie ist es geschehen? Wie ging es dir dabei? Wie geht es dir jetzt? Wie stehst du zu den anderen und wie wirkt der andere auf dich? Wo gibt es noch Verbindung zwischen euch?

Der Perspektivenwechsel erscheint in der Konfliktbearbeitung als eine Art magischer Moment. Er lässt sich fördern, unterstützen aber nicht erzwingen. Wenn er gelingt, erscheint dem Betroffenen plötzlich alles in einem anderen Licht. Dieses Erleben geschieht oft blitzartig und hat große Kraft. Ohne das Erleben meiner eigenen Seite zu entwerten, sehe und erlebe ich die ebenso authentische andere Seite. Daraus entsteht ein gänzlich neues Gesamtbild. Auch der bisherige Blick auf die Dinge erscheint nun anders. Die Erkenntnis aus dem Perspektivenwechsel bringt die Befreiung aus der zunehmenden Beschränkung und Verzerrung der Wahrnehmung.

Und sie bringt eine Art Weisheit – die Weisheit, beide Sichtweisen zu kennen und zu überwinden. Von jetzt ab kann man auf der Basis beider Perspektiven ganz neue Wege suchen. Lösungen, die so erarbeitet wurden, wurzeln im Erleben beider Parteien und im Perspektivenwechsel. Sie haben für ihre Verwirklichung die gesamte Energie des Erlebens als Schubkraft hinter sich. Insgesamt hängt die Art der Konflikt-handhabung in der Kindertageseinrichtung entscheidend davon ab, ob genug Ruhe und Gelassenheit da ist, sich dem Konflikt zu widmen; denn partizipative Problemlösungsvarianten brauchen Aufmerksamkeit.

Konflikte als Chance zur Veränderung

Konflikte weisen auf Probleme in der Kindergruppe hin, die nach Lösungen verlangen und Entscheidungen brauchen. Konflikte verhindern Stagnation im System

Beziehung entwickelt sich prozessual im Dialog. Konflikte sind dabei unausweichlich – auch in der Kita! Wie kündigen sie sich an, wie werden sie sichtbar und wie kann man ihnen begegnen? Wie nutzt man sie konstruktiv für alle Beteiligten?

Konfliktmanagement und Beziehungsgestaltung werden nur knapp theoretisch abgehandelt, es wird vor allem ein vielfältiges Repertoire an praxisorientierten Bewältigungsstrategien vorgestellt. Im Fokus stehen alle beteiligten Parteien: Kinder, Eltern, Träger, Team und das weitere Umfeld. Auch die Gesundheit der ErzieherInnen, die durch zunehmende Arbeitsbelastung in Gefahr geraten kann, sprechen die Autoren an und zeigen Lösungsstrategien auf.

Die Autoren

Joachim Armbrust ist Diplomsozialpädagoge und heilkundlicher Psychotherapeut in Schwäbisch Hall.

Melina Savvidis (BA-Absolventin »Frühe Bildung«) war Kita-Leiterin und ist jetzt beim Fachdienst Kindertagesbetreuung im Jugendamt Schwäbisch Hall tätig.

Verena Schock (BA-Absolventin »Frühe Bildung«) ist in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe tätig.