

# Wie wir durch Konflikte unser Betriebsklima verbessern können

**Illusion: Konfliktfreie Kita** ■ Ja, Sie haben richtig gelesen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass durch Konflikte in Ihrer Kita immer mal wieder der Alltag gestört wird, bitte ich Sie nun auszuatmen. Mit ein paar Tricks, einem geeigneten Konfliktmanagement und einer gesunden Einstellung zu Konflikten, haben Sie das perfekte Sprungbrett für ein gesundes Klima in Ihrer Kita.



**Ferihan Steiner**

Geschäftsführerin Ferihan Steiner Consulting, Beraterin, Trainerin und Coach in der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung

Um dem Geheimnis eines erfolgreichen Konfliktmanagements auf die Spur zu kommen, starten wir mit dem *Warum*. Simon Sinek, amerikanischer Business-Berater und Kommunikations-Experte, stellt fest: die Frage nach dem *Warum* ist essenziell für die Suche nach langfristigem Erfolg. Denn sehen wir es einmal so: Sobald wir den Grund und Zweck für eine Veränderung und für ein Verhalten kennen, sind wir gleich motivierter, dieses Ziel zu erreichen und Berge versetzen zu können. Andersherum können wir unserem Gegenüber erst dann Verständnis entgegenbringen und ihn in seinem Vorhaben unterstützen, wenn wir seine Beweggründe kennen. Genau das klärt die Frage nach dem *Warum*. Das *Wie* und das *Was* sind lediglich Wegbegleiter, die bei falschem Einsetzen zu Missverständnissen führen.

Probieren Sie es einmal aus: Erklären Sie erst den Zweck und den Mehrwert für Ihre Kita und für das Team, bevor Sie eine Aufgabe an ihre Mitarbeitenden weiterleiten. Sie werden sehen: Sie werden weniger Gegenwind spüren, insbesondere bei unangenehmen Aufgaben.

Zurück zu unserer Ursprungsfrage. Konflikte gibt es schon immer, denn ohne sie würde unser Leben heute nicht so sein, wie es ist. Auch die Konfliktforschung gibt es schon lange. Warum sollten wir gerade jetzt da genauer hinschauen?

In der heutigen Unternehmenswelt ist Stillstand undenkbar. Permanente Verän-

derungen sind an der Tagesordnung. Die Kommunikationswege haben sich durch das Internet, Social Media, Chats, Smartphones und die permanente Erreichbarkeit erheblich verkürzt. Auch Kitas leben von dem Prinzip des KVP, dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Vor allen Dingen in Bezug auf die Personalbeschaffung und -bindung. Doch dies schürt eine Leistungs- und Veränderungskultur, bzw.: Es entsteht Druck. Das permanente Anpassen an den Arbeitnehmermarkt ist zum absoluten Erfolgsfaktor geworden.

» *Welche Bedeutung Konflikte und Widerstände in Kitas einnehmen [...], ist abhängig vom Konfliktverständnis.*«

Durch die zunehmende Dominanz der Arbeitnehmer aufgrund des demografischen Wandels haben Kitas nahezu keine Chance, die Veränderung ohne die Mitarbeit der Angestellten umzusetzen. Veränderungen sorgen immer auch für Ungewissheiten in der Zukunft. Die Unsicherheiten der fehlenden Beständigkeit sind bei Mitarbeitenden und Führungskräften gleichermaßen möglich. Konflikte können dann durch den zunehmenden Druck und unterschiedliche Wertvorstellungen, kombiniert mit mangelnder, unangemessener, unzureichender und oftmals fehlender Kommunikation geschürt werden.

## Wie durch Konfliktmanagement Konflikte gefördert werden

Die Studie verdeutlicht überdies die allgemeine Wichtigkeit der Kommunikation im Unternehmen. Demnach hängen 25% des Erfolgs von der herrschenden Kommunikationsqualität ab. Welche Bedeutung Konflikte und Widerstände in Kitas einnehmen und wie viel Raum ih-

nen eingeräumt wird, ist abhängig vom Konfliktverständnis. Es stellt die Unternehmenskultur, somit die Philosophie in der Kita, dar. So verschiedenartig der Umgang ist, so unterschiedlich sind auch die angewendeten Verfahren, Vorgehensweisen und Methoden, die zur Streit- und Konfliktbeilegung genutzt werden.

Zusammengefasst hängt der Erfolg eines Konfliktmanagementsystems vom Umgang mit Konflikten ab. Was kann hier nun schiefgehen? Zum einen kann das Qualitätsbewusstsein in diesem Bereich unterschätzt werden. Während im Kita-Alltag inzwischen kaum noch jemand um Qualitätsmanagement herum kommt, wird es innerhalb des Konfliktmanagements jedoch oft noch in Frage gestellt. Der Glaubenssatz geht einher mit der Leichtsinnigkeit oder Ignoranz, mit der Konflikte im Unternehmen behandelt werden. Tatsächlich ist die Sicherung von qualitativ hochwertigen Konfliktlösungsmodellen und -strategien innerhalb der Kita der eigentliche Erfolgsfaktor, mit dem wir aus Konflikten erhebliches Potenzial schöpfen können.

Des Weiteren werden Konflikte häufig völlig falsch verstanden. Wenn wir Konflikte allein als etwas betrachten, das schlecht für das Team, das Tagesgeschäft oder den Fortschritt ist, dann kann auch kein gesunder Umgang mit Konflikten entstehen. Das Wort »Konfliktverhütung« oder »-prävention« wird gerne in Zusammenhang mit Konfliktmanagement gebracht, ist hier allerdings komplett fehl am Platz. Denn diese Begriffe drücken aus, dass Konflikte von Anfang an unterdrückt werden sollen. Und dann bräuchte sich niemand Sorgen um deren Lösung zu machen. Generell natürlich ein toller Gedanke: eine Welt ganz ohne Konflikte. Realistisch ist das jedoch nicht, denn Konflikte entstehen immer

und überall. Sobald zwei Personen unterschiedlicher Meinung sind oder sich eine Partei benachteiligt fühlt, ist der Konflikt bereits auf dem Tisch.

Wenn wir anfangen, unsere Augen vor Konflikten zu verschließen, startet die Abwärtsspirale und der eigentliche Konflikt wird erst sichtbar, wenn es zu spät ist und eine gute Lösung für beide Parteien (Win-Win-Situation) nicht mehr möglich ist. Eine konfliktfreie Kita gibt es also nicht – und das ist gut so. Atmen Sie gerne erneut aus. Durch das Akzeptieren von Konflikten können wir anfangen, mit ihnen zu arbeiten und aus ihnen Potenzial für die Zusammenarbeit schöpfen.

Nachdem das *Warum* von Konflikten und ihr Dasein in Ihrer Kita akzeptiert und verstanden ist, sollten Sie nun ein Konfliktmanagement integrieren. Auch hier gibt es einiges zu beachten, um nachhaltige Lösungen zu erhalten. Obgleich der Begriff Konfliktmanagement in vielen Unternehmen bekannt ist, wird er gerne falsch verstanden oder es werden nur einzelne Komponenten umgesetzt. Um nachhaltig Konflikte zu lösen, ist allerdings eine vollständige Implementierung von Nöten. Das bedeutet vor allem Konfliktmanagement in die Kita-Kultur zu integrieren. Entsprechende Maßnahmen, wie Feedback- und Konfliktgespräche sollten ein fester Bestandteil des Kita-Alltags sein, sodass es für alle Mitarbeitenden Normalität wird. Beachten Sie dabei, alle Mitarbeitenden ins Boot zu holen.

### Erfolgreiches Konfliktmanagement – aber wie?

Um ein erfolgreiches Konfliktmanagement in die Kita zu integrieren, sollten Sie am Anfang eine gemeinsame Vision formulieren. Konkret bedeutet dies auch hier, zuerst nach dem *Warum*, dann nach dem *Wie* und zuletzt nach dem *Was* zu fragen.

Ohne das *Warum* und ein klares Ziel wird jedes innovative Projekt schwierig umzusetzen. Es gibt uns Orientierung und einen roten Faden. Erst dann können wir einen klaren Ist-Zustand formulieren, der regelmäßig mit dem gewünschten Soll-Zustand abgeglichen wird. Im nächsten Schritt klärt das *Wie* die Konditionen und Möglichkeiten. Erst durch das *Warum* und *Wie* können wir auf das *Was* eingehen. Hierdurch ist die Zielorientierung und

Machbarkeit der konkreten Pläne im *Was* klarer.

Die Vision des Konfliktmanagements sollte immer mit dem Ziel verbunden sein, Win-Win-Situationen zu schaffen. Hierbei handelt es sich um eine Lösungsfindung innerhalb eines Konflikts, bei der alle Beteiligten zufrieden mit dem Ergebnis sind. Anders als bei einem klassischen Kompromiss, können hier auch gute Vorschläge wieder verworfen werden, sobald sich eine Partei im Nachteil fühlt. Während bei Win-Lose-Situationen nur eine Partei gewinnt (klassischer Kompromiss) oder gar bei einer Lose-Lose-Situation beide Parteien verlieren (ich verliere lieber selbst, bevor der andere gewinnt), kann bei Win-Win-Situationen der Konflikt nachhaltig und ganzheitlich gelöst werden.

### Gesunde Kommunikationskultur als Schlüssel

Wofür wir ein funktionierendes Konfliktmanagement brauchen, ist nun klar; wie wir es aufbauen sollten und worauf dabei zu achten ist, auch. Was Sie in Ihrer Kita im Alltag konkret umsetzen, gilt es individuell herauszufinden. Der Schlüssel zu einem gesunden Umgang mit Konflikten und ihrer frühzeitigen Auflösung liegt auf der Hand: Kommunikation.

»Man kann nicht nicht kommunizieren«, so besagt es einer der Grundsätze des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick. Egal ob über die Stimme, über Gesagtes oder über Mimik und Gestik – wir drücken jederzeit Gefühle und Gedanken über Kommunikation aus. Hierin liegt die Chance, um Konflikte für ein besseres Betriebsklima zu nutzen. Indem wir gewissenhaft mit unseren Mitmenschen und Mitarbeitenden kommunizieren, können wir Konflikte reduzieren und zwischenmenschliche Beziehungen nachhaltig verbessern. Hierbei wollen wir weg von der Sachebene, also weg von Zahlen, Fakten und Phrasen. Hin zur Beziehungsebene, bei der wir über unsere Werte, Gefühle und Wünsche sprechen. Umzusetzen ist das z.B. durch die Anwendung von gewaltfreier Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg. Schwierige Themen werden hierüber gezielt, ehrlich und transparent angesprochen. Wer so kommuniziert, begegnet anderen mit Respekt

und Wertschätzung. Er fördert durch Kooperation und Kommunikation das Verständnis des Gegenübers und löst so Konflikte auf ganz unsichtbare Weise. Die Gewaltfreie Kommunikation basiert auf vier Kommunikationsschritten.

#### 1. *Beobachtung*

Was habe ich wahrgenommen? Z.B. gehört oder gesehen?

Bitte konkret und ohne Interpretationen!

#### 2. *Gefühl*

Wie geht es mir mit der Situation?

Bitte Gefühle äußern und keine Gedanken!

#### 3. *Bedürfnis*

Welches Bedürfnis kommt zu kurz?

Bitte die Ursache unserer Gefühle äußern!

#### 4. *Bitte*

Welche Bitte habe ich an mein Gegenüber?

Bitte konkrete Handlungsstrategie äußern!

Wenn Zielvereinbarungsgespräche, Kritikgespräche und allgemein Gespräche, die unter das Feld des Konfliktmanagements fallen, in diesem Schema begonnen werden, können Missverständnisse effektiver aufgeklärt oder sogar ganz vermieden werden. Eine Implementierung der gewaltfreien Kommunikation innerhalb der Kita und aller Mitarbeitenden sorgt außerdem für eine offenere und vertrauensvolle Kommunikation.

### Fazit

Ganzheitliches Umsetzen von Konfliktmanagement bedeutet den Konflikt nicht zu scheuen, sondern ihn als Chance zu sehen. Durch die kontinuierliche Kommunikation auf der Beziehungsebene und das Fragen nach dem *Warum*, können Konflikte nicht nur vermindert werden, sondern sie tragen auch zur Verbesserung von zwischenmenschlichen Beziehungen bei. Erarbeitete Lösungen decken die Wünsche beider Parteien ab. Gerne stehen wir Ihnen als Ansprechpartner für Ihre Kommunikationskultur, die Erarbeitung von Visionen mit dem *Warum*, *Wie*, *Was* Schema, Mediation und allen weiteren Fragen rund um Konfliktmanagement zur Verfügung. Wir freuen uns von Ihnen zu hören! Schauen Sie einfach mal bei [www.ferihansteiner.com](http://www.ferihansteiner.com) vorbei oder kontaktieren Sie uns unter [info@ferihansteiner.de](mailto:info@ferihansteiner.de). ■