

**Konzept des
Konfliktmanagement
in den Kitas
der kijufa gGmbH ®**

(zur besseren Lesbarkeit ist die Schreibweise in der weiblicher Form gehalten)

Stand: September 2021

Inhalt

1. Präambel	S. 2
2. Grundsätze	S.2
3. Die Konfliktbearbeitung	S.7
4. Die möglichen Ergebnisse eines Konfliktes	S.8
5. Mögliche Konfliktkonstellationen	S.4
6. Schlussbemerkungen	S.9

1. Präambel

Wir nehmen Konfliktmanagement ernst. Es ist ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Arbeit und Zusammenlebens.

Auf dieses Konzept des Konfliktmanagement wird in allen Konzeptionen der kijufa gGmbH verwiesen, soweit erforderlich. Bei dem Begriff des Konfliktmanagements ist bei uns immer das Beschwerdemanagement mitgemeint.

Das Konzept des Konfliktmanagements kann von allen Mitarbeiterinnen, Eltern, Kundinnen, Einrichtungsbesucherinnen und AngebotsteilnehmerInnen der kijufa gGmbH eingesehen werden.

Das hier vorliegende Konfliktmanagementkonzept wurde für unsere **Kitas** entwickelt.

2. Grundsätze

Konfliktmanagement umfasst verschiedene Methoden und Maßnahmen, um einen bestehenden Konflikt zu behandeln. Von Konflikt ist die Rede, wenn unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinandertreffen, die unvereinbar scheinen. Daran sind immer zwei oder mehrere Personen beteiligt.

Parteien sollen in einen konstruktiven Dialog treten, aus dem eine gemeinsam akzeptierte Lösung hervorgeht. Ziel ist eine systematische Auseinandersetzung mit den Ursachen. So sollen auch künftige Konflikte abgemildert werden – ganz vermeiden lassen sie sich nicht. Vielmehr geht es im Konfliktmanagement darum:

bestehende Konflikte zu bewältigen.

notwendige Konflikte proaktiv zu lösen.

Konflikten vorzubeugen.

Ein Konflikt ist manchmal in all seinen Facetten schwierig zu erkennen und zu durchdringen und oft komplexer als zunächst angenommen. Es sollte daher geklärt werden, ob die Parteien, die offensichtlich am Konflikt beteiligt sind, die einzigen

Ansprechpartner in dieser Sache sind.

Manche Menschen sind selbstbewusst, andere schüchtern, manche risikofreudig, andere zurückhaltend. Bei diesem Persönlichkeiten-Mix sind Reibungen oft unvermeidbar.

Damit Konfliktmanagement erfolgreich sein und funktionieren kann, braucht es die Hilfe und Mitarbeit der Beteiligten.

Es ist wichtig zu wissen, dass das Grundproblem vieler Konflikte oft nicht in gegensätzlichen Positionen liegt, sondern in den beiderseitigen Nöten, Wünschen, Sorgen und Ängsten. Dies zu erkennen und anzuerkennen ist die Voraussetzung dafür, Konflikte leichter zu verhandeln und einen Kompromiss zu finden.

Manchmal ist es schwierig, einen Konflikt alleine auszuhandeln. So kann es für die Konfliktparteien wichtig sein, sich eine weitere Person als „Anwältin“ hinzuzuholen, die die Konfliktparteien in der Vertretung ihrer Interessen stärkt. Auch kann eine Person, die hinzugeholt wurde, als Moderatorin/Schiedsrichterin/Vermittlerin fungieren.

Und:

Je frühzeitiger ein Konflikt bearbeitet wird, umso tragfähiger die Lösungen. Auch werden Lösungen dann schneller gefunden. Bei eskalierten Konflikten dauert alles länger.

Zur Dokumentation bei Konflikten und Beschwerden ist die Formvorlage zur Dokumentation von Verfahren bei besonderen Vorkommnissen/Maßnahmen in der Kita zu verwenden.

3. Die Konfliktbearbeitung

Zunächst muss der Konflikt möglichst genau benannt werden. Dies ist auch dafür hilfreich, um *alle* Beteiligten definieren zu können.

Ist ein Konflikt erst einmal vorhanden, löst er sich selten von allein. Es braucht im Konfliktmanagement ein klärendes Gespräch.

Grundregeln für das Gespräch sind:

- sachlich bleiben
- ausreden lassen
- auf gleichmäßig verteilte Redeanteile achten
- Wertschätzung demonstrieren

Diese Aussprache läuft in der Regel in fünf typischen Konfliktphasen ab:

1. Auftaktphase

Es braucht die richtige Atmosphäre und Stimmung. Zeitlicher Abstand zum Auslöser kann helfen – zu lange Verzögerung ist jedoch nicht ratsam.

2. Selbsterklärungsphase

Beide Parteien stellen sachlich den Auslöser des Streits dar: Wie kam es dazu: Worum geht es im Kern? Was hat zur Eskalation geführt? Konfliktsymptome werden identifiziert und analysiert. Vorwürfe, Schuldzuweisungen und Verallgemeinerung haben keinen Platz. Besser sind Ich-Botschaften: (z.B. „Ich habe das als respektlos und kränkend empfunden...“)

3. Dialogphase

Im Dialog soll gegenseitiges Verständnis erreicht werden: (z.B. „Jetzt verstehe ich, warum Sie so reagiert haben!“). Vermeiden Sie Diskussionen über die jeweilige Sichtweise (z.B. „Sie sehen das aber falsch!“) Das führt nur zu weiterem Streit. Vielmehr sollten die

Gemeinsamkeiten der Positionen sowie die Differenzen herausgearbeitet werden. Vielleicht werden auch noch weitere Hintergrundinformationen offenbar, die so nicht beiden Seiten bekannt waren. Auch können Interessen, Wünsche, Bedürfnisse und Ziele artikuliert werden.

4. Lösungsphase/Abschluss

Jetzt werden Lösungen für jeden einzelnen Streitpunkt gesucht. Wichtige Fragen hierfür sind:

- Was wäre eine **faire Lösung** für den jeweiligen Konflikt?
- Welche der Lösungsvorschläge wären **machbar**?
- Welche der machbaren Lösungen sind für beide Seiten **akzeptabel**?

Die Lösungsmöglichkeiten sollen dem SMART-Prinzip folgen:

- sachlich
- messbar
- angemessenen
- realistisch
- transparent

Die Gesprächspartner einigen sich auf Lösungen. Die Festlegungen dazu werden vereinbart und festgehalten. Außerdem verständigen sie sich darüber, wann über Gelingen oder Misslingen der Umsetzung noch einmal gesprochen werden soll.

Sollte eine Vereinbarung nicht möglich sein, können sich die Konfliktparteien weitere Menschen hinzunehmen, die als Vermittlerin und Schiedsrichterin fungieren können.

4. Die möglichen Ergebnisse eines Konfliktes

- Loose-Loose
- Loose-Win
- Win-Win

- Kompromiss
- „auf Eis legen“

Wünschenswert ist ein Win-Win als Ergebnis eines Konfliktmanagements.

In der Praxis deutlich häufiger ist der Kompromiss als Ergebnis. Es müssen Abstriche gemacht werden, trotzdem können beide Seiten mit der Lösung leben.

Es ist aber auch möglich, dass beide Konfliktparteien nicht zu einer Lösung kommen, aber akzeptieren können, dass der Konflikt für das weitere Zusammenleben/-arbeiten keine so große Rolle spielt und beiseite gelegt werden kann.

5. Mögliche Konfliktkonstellationen

Kinder - Kinder

Kinder werden in unserer Kita dazu ermutigt, Konflikte direkt und unmittelbar untereinander auszutragen und zu lösen. Dafür erhalten beide Konfliktparteien Stärkung und Rückhalt der Erzieherinnen. Die Erzieherin agiert nur im Ausnahmefall auch als Schiedsrichterin oder Anwältin. Sie hilft den Kindern bei der Artikulation und Reflexion des Konfliktes.

Kinder - Erzieherin

Kinder sollen ihre Interessen gegenüber Erwachsenen und damit gegenüber den Erzieherinnen vertreten (lernen). Die Erzieherin ist dazu verpflichtet, ohne Ausnutzung ihrer Macht als Erwachsene dem Kind gegenüber aufzutreten. Als Anwältin kann dem Kind im Zweifelsfall seine Eltern, andere Kinder oder Erzieherinnen dienen; der Erzieherin ihre Kolleginnen, andere Kinder oder die Leitung. Sich gegenseitig zu unterstützen und zu stärken sowie für Transparenz zu sorgen, lernen die Kinder in gemeinsamen Gesprächskreisen. Den ErzieherInnen sollte immer bewusst sein, dass sie durch ihre Stellung als Erwachsene eine machtvollere Position als die Kinder haben und das im

angemessenen Umgang und Gespräch mit den Kindern sowie in der Reflexion ihrer Arbeit berücksichtigen.

Kinder - Eltern

Sollte es zu Konflikten zwischen Kind und Eltern in der Einrichtung kommen, so gelten für diesen Konflikt eindeutig die Regeln der Kita. Im Zweifelsfall werden die Erzieherinnen darauf aufmerksam machen. Ansonsten müssen Eltern die Kita mit ihren Kindern verlassen.

Eltern - Erzieherinnen/Mitarbeiterinnen

Beschwerden sind zuerst an den betreffenden Konfliktpartnerinnen zu richten. Im weiteren können die Leitung und die Elternvertreterinnen als Schiedsrichterinnen und Anwältinnen fungieren. Sollte der Konflikt dann immer noch nicht gelöst sein, kann der Träger hinzugezogen werden. Als letzte Möglichkeit bleibt, den Bezirkselfternausschuss und/oder die Kita-Aufsicht einzuschalten.

Eltern - Leitung

Gleiches gilt für Konflikte auf dieser Ebene. Hier kann als Schiedsrichterin und/oder Anwältin eine Kollegin, eine Elternvertreterin oder der Träger fungieren.

Eltern - Träger

Bei einer Nicht-Lösung eines Konfliktes können Leitung und Elternvertreterinnen als Anwältinnen/Schiedsrichterinnen fungieren. Als letzte Möglichkeit bleibt, den Bezirkselfternausschuss und/oder die Kita-Aufsicht einzuschalten.

Elternvertreterinnen - Erzieherinnen/Leitung/Trägerinnen/Eltern

Bei Konflikten, in denen die Elternvertreterinnen involviert sind und die nicht gelöst werden können, bleibt die Möglichkeit eine Elternversammlung einzuberufen, um eine breitere Lösungsbasis zu erhalten. Auch eine Hinwendung an Bezirkselfternausschuss oder Kita-Aufsicht als letztes Mittel ist möglich.

Erzieherinnen/Mitarbeiterinnen - Erzieherinnen/Mitarbeiterinnen

Direkte Konflikte sollten auch direkt miteinander gelöst werden. Sollte dies nicht gelingen, sollten die Kolleginnen Zeit für ein klärendes Gespräch bekommen. Die Leitung kann im nächsten Schritt als Schiedsrichterin/Anwältin fungieren. Auch das Team kann als Anwältin oder Schiedsrichterin gewonnen werden. Im Rahmen einer Teambesprechung kann der Konflikt im Rahmen einer Fallbesprechung angesprochen werden. Sollte der Konflikt immer noch nicht gelöst sein, kann Supervision angeboten werden. Grundlage müssen immer die oben genannten für die Kita geltenden Papiere sein.

Erzieherinnen/Mitarbeiterinnen - Leitung

Auch hier gilt: Direkte Konflikte sollten auch direkt miteinander gelöst werden. Sollte dies nicht gelingen, sollten die Mitarbeiterinnen Zeit für ein klärendes Gespräch bekommen. Aufgrund der Hierarchie ist im nächsten Schritt, falls der Konflikt nicht gelöst wurde, zur Anwaltschaft von Kolleginnen zu raten. Supervision kann angedacht werden. Als letztes kann auch der Träger als Schiedsrichter/Anwalt fungieren. Im Zweifelsfall gilt aber die Weisungsbefugnis der Leitung auf Grundlage der für die Kita geltenden Konzeptionen und anderen grundlegenden Dokumente.

Erzieherin/Mitarbeiterin - Träger

Auch hier gilt: Direkte Konflikte sollten auch direkt miteinander gelöst werden. Sollte dies nicht gelingen, sollten die Betroffenen Zeit für ein klärendes Gespräch bekommen. Auch

hier können Kolleginnen und Leitung in einem nächsten Schritt als Anwältinnen/Schiedsrichterinnen fungieren. Im Zweifelsfall gilt aber die Weisungsbefugnis des Trägers auf Grundlage der für die Kita und den Träger geltenden Konzeptionen und anderen grundlegenden Dokumente.

Leitung - Träger

Auch hier gilt: Direkte Konflikte sollten auch direkt miteinander gelöst werden. Sollte dies nicht gelingen, sollten die Betroffenen Zeit für ein klärendes Gespräch bekommen. Kolleginnen als Schiedsrichterinnen/Anwältinnen scheinen hier nicht sinnvoll. Eine Supervision sollte dann angedacht werden, wenn der Konflikt nicht gelöst werden kann. Im Zweifelsfall gilt aber die Weisungsbefugnis des Trägers auf Grundlage der für die Kita und den Träger geltenden Konzeptionen und anderen grundlegenden Dokumente.

Konflikte mit Parteien außerhalb der Kita

Wenn solch ein Konflikt nicht direkt gelöst werden kann, ist die Leitung und der Träger in der Pflicht, die Interessen der Kita zu vertreten.

6. Schlussbemerkungen

Dieses Konzept baut ergänzend auf die Träger- und Einrichtungskonzeptionen sowie auf andere grundlegende Dokumente und Verfahrensstandards innerhalb der kijufa gGmbH auf.

Es ist wünschenswert, dass dieses Konzept mit Leben gefüllt wird und zu einer konstruktiven Konfliktbewältigung in der kijufa gGmbH beiträgt.