

Mediation. Wie Konflikte in Teams konstruktiv angegangen werden

Bernadette Griebmair, Projektbegleiterin, Kindergartendirektion Mühlbach

Konflikte entstehen immer dort, wo Menschen in Beziehung treten. Sie sind ein Zeichen der Vertiefung der Auseinandersetzung mit dem Anderen. Diese Vertiefung als eine Chance zu sehen, ist manchmal nicht gerade leicht, vor allem dann, wenn unangenehme Gefühle oder Situationen von der vorher gut funktionierenden Zusammenarbeit ablenken. Konflikte wünscht sich niemand, aber sie sind unvermeidlich; daher ist es wichtig, einen bestmöglichen Umgang mit ihnen zu finden.

Kommt es in einem Kindergarten zu einer konflikthafter Situation, fühlt sich meist die Leiterin verantwortlich, die Unstimmigkeiten auszuräumen und den Konflikt zu lösen. Häufig kommt es dabei zu einer persönlichen Überlastung, denn selten ist jemand von seiner Ausbildung aus darauf spezialisiert, Konflikte im Beruf zu lösen. In solchen Situationen greifen wir gerne auf das Konfliktverhalten zurück, mit dem wir in Alltagssituationen vielleicht auch teilweise gut zurecht gekommen sind, z. B. beschwichtigen, vermeiden, verleugnen, oberflächliche Sachlösungen anstreben, nachgeben. Kurzfristig kann ein solches Vorgehen Besserung verschaffen, auf lange Sicht jedoch ist der Konflikt nicht aus dem Weg geräumt. Die Leiterin muss sich dann manchmal noch mit der eigenen Unzufriedenheit und dem Widerstand im Team auseinandersetzen.

Bei schwierigen Konfliktsituationen, in denen auch die Leiterin selbst involviert ist, kann sie als Teil des Systems nichts mehr zur Klärung beitragen. In diesem Fall empfiehlt es sich eine außen stehende Person einzubeziehen, die versucht, gemeinsam mit allen Konfliktparteien eine befriedigende, langfristige Lösung anzubahnen.

Ein Mediator/eine Mediatorin ist eine neutrale dritte Person, die den »Streitparteien« hilft, ihren Konflikt selbst zu lösen.



Mit freundlicher Genehmigung des Beltz Verlages. Quelle: Dulabaum, N. Mediation: Das ABC, 3. Auflage 2001; Beltz Verlag

Er/sie bewertet dabei nicht, gibt keine Beurteilungen ab und entscheidet auch nicht als Kontrollinstanz, was richtig oder falsch ist. Er/sie schafft eine Atmosphäre innerhalb eines geschützten Rahmens und einer geschützten Umgebung, wobei die Konfliktparteien abwechselnd ihre Sichtweise darstellen können. Wichtig dabei ist es, dass der Medi-

ator/die Mediatorin folgende Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt und auch einbringt:

- allparteilich zu sein und zu bleiben, d. h. er/sie ergreift Partei für alle Seiten,
- die Menschen, mit denen er/sie arbeitet zu akzeptieren und anzunehmen,
- die Wünsche und Bedürfnisse aller anzuerkennen und ernst zu nehmen,
- achtsam mit den Menschen umzugehen und ihre Äußerungen zu bestätigen.

Beim Prozess der Konfliktlösung versucht der Mediator/die Mediatorin in aufeinanderfolgenden Schritten Fakten, Themen und Hintergründe der einzelnen involvierten Personen zu erfragen, ihre Interessen und Wünsche ernst zu nehmen und schließlich zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Dieser Prozess ist es, was die Mediation von anderen Verfahren wie Supervision oder Gruppenselbsterfahrung unterscheidet.

Die Lösung des Konflikts durch den Einbezug einer Person von außen wird oft skeptisch gesehen, auch der benötigte Zeitaufwand erscheint als nicht gerechtfertigt. Dass Konflikte auch positive Auslöser sein können, wird in brisanten Situationen oft verkannt. Im ersten Moment werden nur »das zu Bruch gegangene Geschirr« und die »schmutzige Wäsche«, die gewaschen wird, gesehen. Auch die innere Gewissheit, dass nichts mehr so wird, wie es einmal war, macht vielen zu schaffen. Es

entsteht der Eindruck, dass es nur noch zu einem Flickwerk kommen kann. Dennoch kann durch eine gründliche Bearbeitung des Konfliktes eine qualitativ neue, wirksamere Zusammenarbeit entstehen. Es stimmt also: nichts wird wie früher, es wird anders ... und besser.

Wie schon erwähnt ist die Einbindung eines Außenstehenden manchmal nicht einfach, oft schwingt da auch ein Gefühl der eigenen Unzulänglichkeit mit, mit schwierigen Situationen nicht zurechtzukommen. Auch der Widerstand im Team ist manchmal gegeben. Es muss eigentlich nicht soweit kommen; Maßnahmen können auch schon präventiv gesetzt werden. Teamintern können Ressourcen und Möglichkeiten geschaffen werden.

Eine positive Konfliktkultur kann durchaus Schwerpunkt in der Konzeption des Kindergartens sein. Dabei wird neben der Arbeit mit den Kindern und der Verbesserung ihres Umgangs untereinander auch ein Schwerpunkt auf der Erwachsenen-ebene gelegt. Mit Hilfe eines Mediators/einer Mediatorin, der/die die Funktion eines Teambegleiters übernimmt, wird mit allen pädagogischen Fachkräften eines Teams gearbeitet. Die pädagogischen Fachkräfte lernen ihr eigenes Konfliktverhalten zu reflektieren und sich mit ihm auseinanderzusetzen. Dabei ist es wichtig, sowohl das eigene Verhalten in schwie-

rigen Situationen zu kennen, wie auch das der Kolleginnen. Nur so kann erkannt werden, wieso eine Person in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Weise reagiert und in welchen Situationen sie noch Unterstützung benötigt. Leiterinnen, die in ihrem Team pädagogische Fachkräfte haben, die sich intensiv mit ihrem eigenen Konfliktverhalten auseinandergesetzt haben, können mögliche konflikthafte Situationen ansprechen, ein Gespräch vorbereiten und eventuell auch versuchen zu vermitteln. Die Leiterin unterstützt dabei eine Anbahnung einer Klärung in Eigenregie, das heißt die Mitarbeiterinnen machen sich ihre problematischen Situationen selber aus. Dies schafft eine Entlastung für alle, und die Situationen werden sich in Zukunft nicht mehr so zuspitzen.

An der Dienststelle für Gesundheitserziehung, Schulberatung und Integration gibt es eine Liste der Mediatoren und Mediatorinnen, die in Konfliktsituationen Hilfe anbieten und auch mit Teams arbeiten.

Literatur:

- Tomann Ch., Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf, rororo 2004
- Dulabaum N., Mediation: das ABC, Beltz Verlag, 3. Auflage 1998
- Faller K., Kinder können Konflikte klären, Ökotopia Verlag 2002



Ich male mit Fingerfarben
Ariane