

# Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

---

		<p>KiTa Fachtexte ist eine Kooperation der Alice Salomon Hochschule, der FRÖBEL-Gruppe und der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). Die drei Partner setzen sich für die weitere Professionalisierung in der frühpädagogischen Hochschulausbildung ein.</p>

# Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

## ABSTRACT

„Konflikte sind ein Motor, um soziales Verhalten zu lernen“ (Marx 2012, 1). Sie treiben Entwicklungen voran und machen unterschiedliche Meinungen, Bedürfnisse und Interessen sichtbar. Besonders in Teams gibt es eine Vielzahl von Reibungspunkten und Zusammenstößen dieser Art zu beobachten.

Im ersten Kapitel dieses Fachtextes wird zunächst das Konfliktverhalten von Teams pädagogischer Fachkräfte erörtert. Konflikte werden in ihrer Form, mit ihren Ursachen und ihrem Verlauf bis zur Eskalation beschrieben. Ebenso wichtig wie die Kenntnis über Konflikte, sind Informationen bezüglich Teamentwicklungsprozessen und Voraussetzungen produktiver Teamarbeit. Den LeiterInnen eines Teams kommt eine tragende Rolle im Umgang mit Konflikten zu, welche thematisiert wird. Das zweite Kapitel widmet sich der Konfliktbearbeitung und Moderation. Es werden verschiedene Möglichkeiten vorgestellt, mit der Kooperation gelingen und Kritik ohne Angriff formuliert werden kann. Die eskalierende und gewaltfreie Sprache wird kurz thematisiert und Möglichkeiten der externen Konfliktbearbeitung durch Supervision oder Mediation aufgezeigt.

## GLIEDERUNG DES TEXTES

### 1. Konfliktverhalten in Teams

- 1.1 *Konflikte verstehen*
- 1.2 *Umgang mit Konflikten*
- 1.3 *Voraussetzungen produktiver Teamarbeit*
- 1.4 *Phasen der Teamentwicklung*
- 1.5 *Konfliktentstehung/Konfliktkultur*
- 1.6 *Konfliktarten und ihre Ursachen*
- 1.7 *Konfliktkulturen*
- 1.8 *Konfliktverlauf und Eskalation*

### 2. Konfliktbearbeitung und Moderation

- 2.1 *Kritik ohne Angriff*
- 2.2 *Gewaltfreie Sprache*
- 2.3 *Konfliktbearbeitung durch Mediation und Supervision*
  - 2.3.1 *Supervision*
  - 2.3.2 *Mediation*

---

### 3. Fragen und weiterführende Informationen

*3.1 Fragen und Aufgaben zur Bearbeitung des Textes*

*3.2 Literatur und Empfehlungen zum Weiterlesen*

*3.3 Glossar*

#### **INFORMATIONEN ZUR AUTORIN**

**Kathrin Hohmann**, Kindheitspädagogin M.A. hat 2007 ihr Bachelor-Studium „Erziehung und Bildung im Kindesalter“ und 2017 ihr Master-Studium „Soziale Arbeit – Schwerpunkt Familie“ in Berlin und Potsdam absolviert. Sie gründete einen Verein und baute bilinguale Kindertagesstätten auf. Als Pädagogin und Kindergartenleiterin sieht sie sich häufig mit Konflikten unter Kindern und Erwachsenen konfrontiert. Ihre Masterarbeit verfasste sie zu dem Thema „Aggressionen im Kindesalter“ und den Handlungsmöglichkeiten der Fachkräfte. Kathrin Hohmann arbeitet im In- und Ausland als Kindergartenleiterin, Kindheitspädagogin, leitet Workshops und hat mehrere Fachartikel für die Praxis veröffentlicht.

## 1. Konfliktverhalten in Teams

Für viele Menschen lösen Konflikte unangenehme Gefühle wie Wut, Angst oder Hilflosigkeit aus. Es wird dabei auf bestehende Erfahrungen zurückgegriffen. Fehlen Konfliktlösungskompetenzen, werden Auseinandersetzungen vorrangig gemieden oder auf einer Weise ausgetragen, die für ein Voranschreiten nicht hilfreich ist. Der Wunsch nach Harmonie wird gern genutzt, um die eigenen Ängste vor dem Umgang mit Konflikten zu schmälern. Es ist scheinbar leichter, auftretende Unstimmigkeiten herunterzuspielen oder zu leugnen. Hierbei werden nicht nur Konflikte ignoriert, sondern auch die Interessen, Gefühle und Bedürfnisse demotiviert. Eine Leugnung dieser kann wiederum zu inneren Konflikten, bis hin zu Krankheiten und seelischen Störungen führen (vgl. Boeckh 2008, 83).

### 1.1 Konflikte verstehen

Konflikte in pädagogischen Teams, egal ob Kita, Schule oder Hort sind alltäglich. Arbeiten mehrere Fachkräfte eng miteinander zusammen sind Unstimmigkeiten untereinander, mit den Eltern oder den Kindern ist nicht ungewöhnlich. Die Fachkräfte verfolgen zwar einen pädagogischen Auftrag, dennoch haben sie nicht zwangsläufig die gleichen Interessen oder dasselbe Vorgehen bei der Umsetzung. Zudem arbeiten die pädagogischen Fachkräfte häufig unter herausfordernden Bedingungen zusammen, nicht selten müssen Entscheidungen in Eile gefällt werden, Gespräche werden nebenbei mit viel Lautstärke geführt und Teams sind zum Teil interdisziplinär zusammen gesetzt.

#### **Was ist ein Konflikt?**

*Unter einem Konflikt ist im ursprünglichen Sinne, abgeleitet vom lateinischen Wort „confligere“, ein Zusammenstoßen, Aneinandergeraten oder Kämpfen zu verstehen. Es entwickeln sich hierbei Störungen zwischen mindestens zwei Personen, die die gewöhnlichen Abläufe belasten (vgl. Kelch 2009, 9). Konflikte können – wird der Grund des Zusammenstoßes bearbeitet – durchaus Positives bewirken, Veränderungen ermöglichen, neue Kräfte mobilisieren und den Zusammenhalt in Teams stärken (vgl. ebd., 15).*

#### **Was ist ein sozialer Konflikt?**

*Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen zwei Akteuren (Einzelperson, Gruppe, Organisation). Mindestens einer der Akteuren hat eine Unvereinbarkeit im Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen mit dem anderen Akteur/Akteuren erlebt. Bei dessen Verwirklichung seines Denkens, Fühlens, Wollens spürt er eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur/Akteuren (vgl. Glasl 2017, 17).*

**Konflikte im Team**  
 von Kathrin Hohmann

Ein sozialer Konflikt liegt vor, wenn einer der beiden Akteure eine Differenz empfindet und es zu einer Aktion, einem Realisierungshandeln kommt. Mindestens eine Partei erlebt die Interaktion so, „(...) dass sie die Gründe für das Nicht-Verwirklichen der eigenen Gedanken, Gefühle oder/und Intentionen der anderen Partei zuschreibt; es ist dabei unerheblich, ob dies von der Gegenpartei bewusst oder unbewusst, willentlich oder unabsichtlich so geschieht, ohne die Realisierung und das Erleben der Beeinträchtigung (Behinderung, Widerstand, Abwehr oder Angriff) seitens immerhin einer Partei kann von einem sozialen Konflikt nicht gesprochen werden“ (Glasl 2017, 17).

### 1.2 Umgang mit Konflikten

Konflikterfahrungen prägen maßgeblich

Wie Menschen mit schwierigen Situationen umgehen, ist sehr stark von den eigenen Erfahrungen abhängig. Die Formen der beobachteten und erfahrenen Konfliktbewältigungen in der Familie und im Umfeld prägen hierbei maßgebend. Treten Menschen eher die Flucht an, kämpfen und erstarren oder stellen sie sich einem Konflikt? Eine Bereitschaft zur Lösung oder Meidung von Konflikten ist maßgeblich durch die eigene Biografie geprägt. Die Vorbilder aus der Familie, dem Umfeld oder der Kita/Schule spielen eine entscheidende Rolle. Sowohl im Kindesalter, wie auch später im Erwachsenenalter, wird der Umgang mit Konflikten genau beobachtet und beeinflusst in gewisser Weise die Konfliktfähigkeit eines jeden Menschen (vgl. Kelch 2009, 10f.; Focali 2011, 56 ff.). Neben diesen Faktoren spielt auch die eigene Persönlichkeit, die eigene Kultur und die Position im Streit eine Rolle (vgl. Mayer 2007, 44).

Konflikttypen erkennen und verstehen

Virginia Satir erarbeitete diverse Konflikttypen, die in jeder Person normalerweise vorhanden sind und je nach Situation und Zusammenhang auftreten. Sich mit den verschiedenen Konflikttypen auszukennen, hilft im Konfliktfall die eigenen Reaktionen und das eigene Verhalten zu analysieren (vgl. Mayer 2008, 33f.). Nach Satir gibt es folgende Konflikttypen:

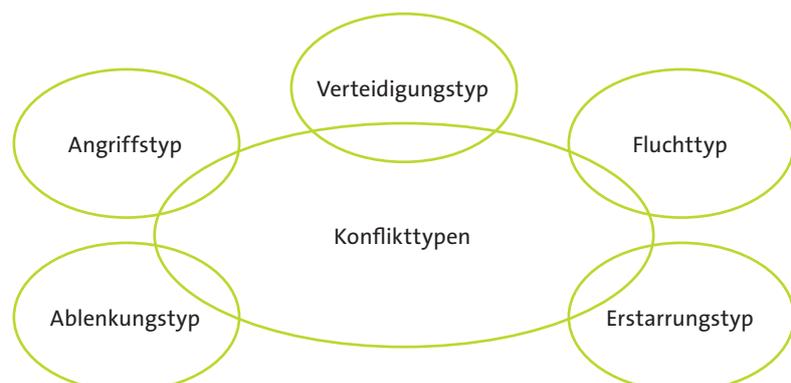


Abb. 1: Konflikttypen nach Satir. Eigene Grafik

## Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

Was bedeutet dies für pädagogische Fachkräfte? In Bezug auf das eigene Konfliktverhalten und -erleben sollte es für jede Fachkraft von Interesse sein, sich mit der eigenen Biografie zu beschäftigen. Es ist hilfreich, hin und wieder die eigenen Einstellungen zu Konflikten und die erlebten Konfliktmuster zu reflektieren.

**Folgende Fragen können dafür hilfreich sein:**

### Biografische Reflexion

- Wie erlebte und erlebe ich Konflikte im Elternhaus mit meiner Mutter, meinem Vater?
- Wie erlebte und erlebe ich Konflikte mit meinen Geschwistern?
- Welche Konflikte haben mich geprägt? An welche Konflikte erinnere ich mich noch stark? Warum?
- Wie begegne ich Konflikten grundsätzlich?
- Welche Reaktionen zeige ich in Konflikten?
- Welche Gefühle treten in Konfliktsituationen in mir auf?
- Wie sieht für mich eine gute Konfliktlösung aus?
- An welches positive Vorbild im Umgang mit Konflikten kann ich mich erinnern (PädagogInnen, Familie etc.)?
- Welcher Konflikttyp bin ich?
- Wünsche ich mir weitere Kompetenzen im Umgang mit Konflikten?

### 1.3 Voraussetzungen produktiver Teamarbeit

Um in pädagogischen Einrichtungen Konflikten produktiv begegnen zu können bedarf es einiger grundlegender Klärungen. Die MitarbeiterInnen müssen sich als ein Team verstehen, das unter Führung einer Leitung zusammenarbeitet.

„Erfolgreiche Teamarbeit ist nur möglich, wenn sich alle Beteiligten als aktive Mitgestalterinnen begreifen und sich bei der Konzeption der Einrichtung bzw. der Gestaltung einzelner Vorhaben engagiert einbringen. Je mehr sich ihre eigenen Ideen und Vorstellungen in der Gestaltung der Kindertagesstätte wiederfinden, umso größer wird auch ihre Identifikation mit der eigenen Arbeit sein. Eine wesentliche Errungenschaft der Demokratie ist es, dass sich alle aktiv einbringen können“ (Kelch 2009, 17).

Das folgende Schaubild benennt Merkmale für eine gelingende Teamarbeit. Gibt es Unstimmigkeiten oder Probleme, ist ablesbar, welche Bereiche eine intensivere Auseinandersetzung bedürfen. Gibt es beispielsweise strukturelle Schwierigkeiten, weil sich die Leitung ihrer Rolle nicht bewusst ist, sich gleich einem Teammitglied versteht und anderen KollegInnen bestimmte Entscheidungen überlässt? Gibt es Schwierigkeiten im Bereich der Interaktionen, weil der Umgang

## Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

mit Informationen (Informationshol- oder -Bringschuld) nach Teambesprechungen bei Abwesenheit nicht klar geregelt ist? (vgl. Fialka 2011, 143f.).

### Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit

Offizielle, formale Seite		Informelle, private Seite
Unternehmens-/Abteilungsziele, Projektziele	<b>Gemeinsame ZIELE</b>	Persönliche Weiterentwicklung, berufliche Perspektiven
Arbeitsteilung, gemeinsame Projekte, Infofluss	<b>Abgestimmte INTERAKTION</b> (Kommunikation, Kooperation, Koordination)	Informelle Kanäle, Beziehungen, Koalitionen
Offizielle Hierarchie Organigramm	<b>Anerkannte STRUKTUR</b>	Einflussstruktur, Machtstruktur, Beliebtheitsstruktur etc.
Offizielle Position (Abteilungsleitung, Stv., Kitaleitung)	<b>Anerkannte ROLLEN</b>	Informelle Rollen: Star, Vertraute, Vermittlerin ...
Offizielle Regeln und Vorschriften, z.B. Dienstanweisungen	<b>Gemeinsame NORMEN</b> (Werte, Regeln, Standards)	Informelle (unbewusste) Werte, Normen, Gewohnheiten
Loyalität	<b>WIR-GEFÜHL</b> (Zusammengehörigkeitsgefühl)	Betriebsklima, Freundschaften, Affinitäten

Abb. 2: Merkmale produktiver Teamarbeit. (Fialka 2011, 143)

### Bedeutung von Teamentwicklung

Neben den Merkmalen der Teamarbeit ist die Teamentwicklung ein geradezu „dynamischer und störanfälliger Prozess“ und in bestimmten Phasen sind Konflikte nahezu normal (vgl. Fialka 2011, 146). Damit die Teamentwicklung erfolgreich verläuft, sind in der Regel geplante Unterstützungen nötig. Ähnlich wie in einem Orchester benötigt ein pädagogisches Team neben den Proben und einer Bühne, auch einen Dirigenten für die Führung und eine klare Struktur. Mit der Teamentwicklung soll aus einer Gruppe von Menschen ein Team gebildet werden. Ziel hierbei ist es, ein Team arbeits- und konfliktfähig zu machen sowie eine Teamidentität, Kooperation unter den Teammitgliedern und eine stimmige Kommunikation zu entwickeln. Eine gezielte und wachsame Teamentwicklung kann auch als präventive Maßnahme für mögliche Konflikte genutzt werden,

denn ein gut funktionierendes Team ist in der Lage, diese selbstständig und eigenverantwortlich zu lösen (vgl. Proksch 2014, 39f.).

## **1.4 Phasen der Teamentwicklung**

Mit der Teamuhr von Francis & Young wird die Entwicklungspsychologie von Teams erläutert. In Teams sind immer wieder Entwicklungsfortschritte neben Stillständen zu beobachten sowie Entwicklung und Fehlentwicklung. Mit Hilfe der Teamuhr lässt sich ablesen, wo ein Team gerade steht und was es unter Umständen benötigt, um sich weiter zu entwickeln.

### **Forming – Phase**

- Kontaktfindung durch Zusammenarbeit im gleichen Raum/Nutzung gleicher Räume
- Flüchtiger und spontaner Kontaktaufbau, welcher sich vorrangig auf äußerliche Beobachtungen beschränkt und nicht über oberflächige Gespräche hinausgeht

### **Storming – Phase**

- Beziehungsklärung, Aufbau von Nähe und Distanz
- Untergruppen entstehen und Sympathie sowie Anerkennung sind von emotionaler Bedeutung
- Themen der Führung, Macht treten auf
- Konflikte treten in Teamsitzungen auf oder sind spürbar
- Externe Normen, wie „das haben wir immer so gemacht!“ werden genutzt

### **Norming – Phase**

- Auf Bewährtes aus der Storming – Phase wird zurückgegriffen und als Regel gebildet
- Phase der Entwicklung von Regeln, Normen, Konzeptionen
- Bedürfnis nach Teambildung und Stabilisierung, Wir-Gefühl entsteht, sowie Abgrenzung von Träger/Eltern etc.

### **Performing – Phase**

- Höchste Produktivität und Einsatz, Stabilität macht Teamarbeit möglich
- Bewährte Beziehungen im Team, Leitungsaufgaben schaffen Sicherheit und geben Orientierung
- Anpassung bei Bewahrung von Bewährtem möglich

**Konflikte im Team**  
von Kathrin Hohmann

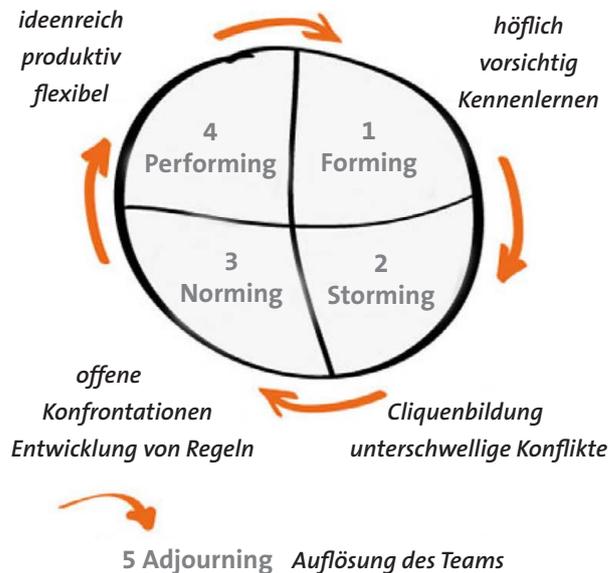


Abb. 3: Teamentwicklungsuhr nach Francis&Young. ( [www.team-impuls.de](http://www.team-impuls.de) )

**Entwicklung braucht Zeit,  
sonst drohen Konflikte**

Die Phasen der Teamuhr verlaufen in ihrem eigenen Tempo und es ist nicht möglich, eine dieser Phasen zu überspringen. Befinden sich Teams noch im Entwicklungsprozess der Gruppenstrukturen oder herrschen Rollenkonflikte vor, ist eine durch die Leitung einberufene konzeptionelle Änderung schwierig. Leitungen sollte die Entwicklung des Teams überprüfen und ggf. das Team abholen oder es in der entsprechenden Phase unterstützen (vgl. Fialka 2011, 148ff.).

In der Norming – Phase kann es sinnvoll sein, eine gemeinsame Teamsatzung mit dem Team zu erarbeiten, um erarbeitete Regeln, Gesprächsgrundsätze zu verankern.

**Teamsatzung der Kita xy**

- § *Ich bin okay – Du bist okay – Wir sind okay!*
- § *Wir hören uns gegenseitig zu und lassen uns aussprechen*
- § *Wir achten aufeinander ... usw.*

## 1.5 *Konfliktentstehung/Konfliktkultur*

Wie eingangs geschildert, genügen zwei gegensätzliche Standpunkte, Differenzen zwischen zwei Akteuren, die sich in gewisser Weise im Denken, Handeln und/oder Fühlen beeinträchtigen, damit ein Konflikt entsteht.

Menschen möchten verstanden werden und wünschen, dass die anderen deren Meinungen, Ansichten und Ziele verstehen und diesen bestenfalls folgen. Ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit verbindet sich mit dem Wunsch nach Selbsterhalt. Der zusätzliche Drang nach Harmonie gibt Konflikten mehr Energie (vgl. Boeckh 2008, 83ff.).

**Trotz guter Führung  
Konflikte?**

Auch wenn Teams auf die Grundsätze der Teamentwicklung sowie die Erfolgsfaktoren der Teamarbeit Acht geben, bewusst an der Struktur- und Rollenklärung arbeiten, Teamsitzungen strukturiert abhalten und eine lösungsorientierte Gesprächskultur entwickeln konnten, bleiben Konflikte nicht aus. Konflikte sind in Teamentwicklungsprozessen natürlich, müssen aber beachtet werden, damit diese nicht eskalieren (vgl. Fialka 2011, 170).

Um Konflikten gezielt zu begegnen, statt dem ersten Impuls zu folgen, ist eine Konfliktanalyse hinsichtlich des Konflikts und der Dynamik zu empfehlen. Es sind Kenntnisse über die Arten von Konflikten, die Stile und der typische Verlauf von Konflikten hilfreich (vgl. Mayer 2008, 30).

## 1.6 *Konfliktarten und ihre Ursachen*

**Konfliktarten erkennen**

Bevor es zur Lösung des Problems gehen kann, ist es wichtig zu klären, worum es eigentlich geht. Das vermeintliche Hauptproblem, welches auf den ersten Blick aufleuchtet, trifft den Kern häufig nicht. Ein Konflikt zeichnet sich meist durch viele Facetten aus und es gilt genau hinzuschauen, damit nicht ein falsches Problem bearbeitet wird. Dem Konfliktfall liegen meist verschiedene Ursachen zu Grunde. Moore stellt fünf dieser Konfliktursachen heraus und entwirft Interventionsmöglichkeiten. Auffällig bei seiner Abbildung wird, dass sich die Ursachen der Konflikte nicht gänzlich voneinander trennen lassen. Konfliktursachen überschneiden sich stets. „Die folgenden fünf Ursachenkategorien können im Konflikt jeweils eine Hauptrolle spielen oder auch in einem geringen Maß Einfluss nehmen. Sie können dazu dienen, Konfliktursachen zu analysieren und zu identifizieren, um anschließend die entsprechenden Interventionen einleiten zu können“ (Mayer 2008, 42).

## Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

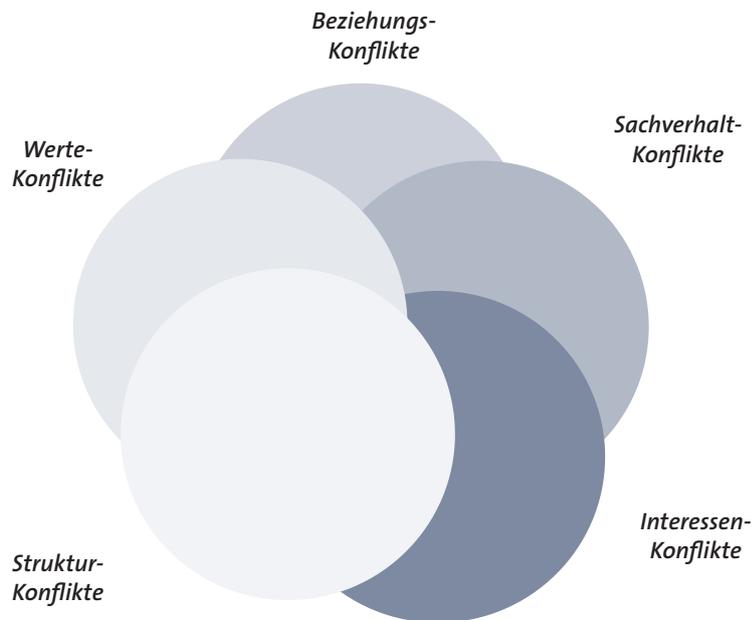


Abb. 4: Konfliktursachen nach Moore. (Mayer 2008, 42)

Teamkonflikte gehören dazu

### **Sachverhaltskonflikte:**

*Es liegen häufig falsche oder unzureichende Informationen vor, der Sachverhalt ist nicht eindeutig.*

Bsp.: Das Sommerfest wird in der Teamsitzung geplant. Es besteht Uneinigkeit über die Uhrzeit und den Ort. Verschiedene Variationen werden durchgesprochen und dies führt zu Unstimmigkeiten. Das Team einigt sich, weitere Sachinformationen einzuholen.

### **Interessenkonflikte:**

*Diese werden durch wahrgenommenen oder erfahrenen Wettbewerb verursacht. Bei Interessenkonflikten müssen die Bedürfnisse beider Parteien herausgearbeitet werden und nach kreativen Lösungen geschaut werden.*

Bsp.: Die Kinder kommen nach einer Zeit auf dem Spielplatz sehr laut in den Kindergarten zurück. Die TrägervertreterInnen, welche ihr Büro am Eingang haben, sind gestört und sehnen sich nach Ruhe. Die Fachkräfte arbeiten mit den Kindern an Rücksichtnahme, wissen aber, dass sie nach der Spielzeit vor der Essenszeit nur schwer zu bremsen sind. Sie möchten ihrem Bedürfnis nachkommen und sie nicht stärker gängeln.

## Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

### **Beziehungskonflikt:**

*Die Ursachen liegen in starken Gefühlen wie Angst, Frustration oder Neid oder sind einfach auf enttäuschte Erwartungen oder Missverständnisse zurück zu führen. Es ist ratsam, weg von der Sachebene zu gehen und den Gefühlen einen angemessenen Raum zu geben. Die dahinterliegenden Wünsche und Bedürfnisse gilt es zu verstehen. Erst dann ist ein Wechsel auf die Sachebene möglich.*

Bsp.: Zwei KollegInnen arbeiten in einem Raum zusammen, während die eine von beiden sehr ordentlich ist, lässt die andere ihre Arbeitsmaterialien liegen und räumt selten auf. Beide wissen darum, dennoch kann ein Beziehungskonflikt entstehen, da die KollegIn die Unordnung als eine Art Geringschätzung ihrer Person auffasst.

### **Wertekonflikt:**

*Diese entstehen bei unterschiedlich aufeinandertreffender Wertevorstellungen und Grundsätzen. Es muss eine gemeinsame Wertebasis gefunden werden und gemeinsame Lösungen gesucht werden. Gelingt dies nicht, ist eine übergeordnete Entscheidungsgewalt notwendig.*

## Auch Streit entspricht dem Bedürfnis nach Harmonie

Bsp.: Das Kita-Team ist gespalten in junge und ältere KollegInnen. Es bestehen diverse Wertauffassungen. Aktuell diskutieren die jungen KollegInnen, was wichtiger ist, die langjährige Zugehörigkeit zum Träger oder das erworbene Studium und die Leistungsfähigkeit für die Organisation.

### **Strukturkonflikte:**

*Bei diesen Konflikten gibt es keine Unstimmigkeiten zwischen Personen, sondern sind auf strukturelle Rahmenbedingungen zurückzuführen. Bei Strukturkonflikten sollten Abstimmungen stattfinden, um die Spannungen langfristig zu reduzieren.*

Bsp.: Der Träger bietet im Sommerferien eine Notbetreuung an. Mittlerweile sind alle Fachkräfte selbst Eltern und möchten zu dieser Zeit Urlaub nehmen, was nicht funktioniert, wenn die Kita zeitgleich geöffnet ist. Dieser Konflikt kann beispielsweise dadurch beantwortet werden, dass die Urlaubszeiten rotieren.

## Konflikte im Team von Kathrin Hohmann

Neben den vorgestellten Konfliktursachen spielt auch der **innere Konflikt** häufig eine entscheidende Rolle. Jede Person trägt solche Konflikte mit sich, die die eigene Gedanken- und Gefühlswelt betreffen. Unterschiedliche Anforderungen an Rollen, Wünsche und Ziele treten in Widerspruch (vgl. Mayer 2008, 42ff.; Proksch 2014, 4ff., Mayer 2007, 44ff.).

### 1.7 Konfliktkulturen

#### Die heiße Konfliktkultur

Entsteht ein Konflikt, so differenzieren die beiden Konfliktforscher Friedrich Glasl und Dudley Weeks zwischen **heißen und kalten Konfliktkulturen**. In der heißen Konfliktkultur treten die Streitenden „erhitzt“ auf, die Atmosphäre ist durch Überaktivität geprägt. Die Konfliktparteien brennen für die eigenen Ideen und Ziele. Sie versuchen das Gegenüber zu überzeugen. In dieser heißen Konfliktkultur werden MitstreiterInnen gesucht und Gefühle wie Begeisterung, Wut und Kampflust können aufsteigen. Spielregeln oder Einschränkungen werden häufig ignoriert. Unter den Konfliktparteien entsteht eine Dynamik und Anziehungskraft, die äußerlich durch Konfrontationen sichtbar wird. Jede Partei strebt dabei nach der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse und zeigt sich emotional und verwundbar. Oft tritt ein Gefühl der Überlegenheit auf, was zu unüberlegten Handlungen führen kann (vgl. Mayer 2008, 30f.; Fialka 2011, 170f.; Glasl 2017, 77f.). „Die Konflikttakteure sind sich zumeist durchaus über den Schaden, den sie anderen zufügen, bewusst“ (Mayer 2008, 30).

#### **Bearbeitung heißer Konflikte:**

- *Direkte und offene Konfrontationen sind gewünscht und sinnvoll.*
- *Bewusste Trennung von Sachthemen und persönlichen Themen, damit es sich nicht zu stark vermischt.*
- *Es soll sich auf die gegenseitigen Wahrnehmungen und Einstellungen konzentriert werden (vgl. Fialka 2011, 171).*

#### Die kalte Konfliktkultur

Im Gegensatz zu den hitzigen Konflikten wirkt die kalte Konfliktkultur ruhiger und unspektakulärer. Die gemeinsame Begeisterungsfähigkeit sowie die Ideale fehlen. Kalte Konflikte zeichnen sich häufig durch schwerwiegende und innere Enttäuschungen und Frustrationen aus und es ist eher ein Rückzug zu erkennen. Die Gegenpartei wird nicht eingebunden, höchstens durch Ironie, Zynismus oder Sarkasmus gestreift. Angriffe werden eher hinter dem Rücken geplant und Kontakte werden anonym (vgl. Mayer 2008, 30f.; Fialka 2011, 171f.). „Hinweise auf Regeln, scheinbar allgemeingültige Werte (Konzeptionen!) oder Sachzwänge ersetzen die persönliche Auseinandersetzung, die nur stattfindet, wenn es nicht

## Konflikte im Team von Kathrin Hohmann

zu vermeiden ist. Das Gefühl von Ausweglosigkeit steht im Vordergrund und führt nicht selten zu schweigendem Miteinander“ (Fialka 2011, 172).

### **Bearbeitung kalter Konflikte:**

- *Das Selbstwertgefühl und die Selbstakzeptanz der Parteien gilt es wiederherzustellen.*
- *Situation aufzeigen und die Erwartungen der zukünftigen Entwicklung klären und Konsequenzen bei Nichtbearbeitung abwägen.*
- *Direkte Kommunikation aufbauen und Vermeidungsstrategien aufdecken (vgl. Fialka 2011, 172).*

## **1.8 Wenn kalt und heiß aufeinandertreffen**

Nach dem Konfliktforscher Glasl, beginnen alle Konflikte mit warmen und kalten Phasen. Erst im Zuge der 4. Eskalationsstufe wird entschieden, ob der Konflikt heiß oder kalt weiter verläuft. Häufen sich Eskalationen, so kann sich ein kalter Konflikt auch in einen heißen verändern (vgl. Mayer, C. 2008, 31).

Grundsätzlich hat es die kalte Konfliktkultur viel schwerer, sich auf die heiße einzulassen. Es benötigt Zeit, bis sie sich bereit zeigt oder aus der Reserve gelockt wurde. Im sozialpädagogischen Kontext wird die kalte Konfliktkultur eher sozial akzeptiert, da diese zurückhaltender und weniger aggressiv scheint. Kalt Streitende werten das offensivere und aggressivere Vorgehen häufig ab. Damit es hingegen ausreichend Anlass und motivierende Gründe zur Bearbeitung eines Konfliktes gibt, sind zumeist etwas Zündstoff und ausreichende Emotionen notwendig (vgl. Fialka 2011, 172).

## **1.8 Konfliktverlauf und Eskalation**

Der Verlauf eines Konfliktes lässt sich mit dem Eskalationsmodell von Glasl beobachten. Dieses Modell erläutert anschaulich, wie sich ein Konflikt idealtypisch entwickelt. Ein Konflikt kann hierbei auf verschiedenen Stufen beginnen oder auch enden.

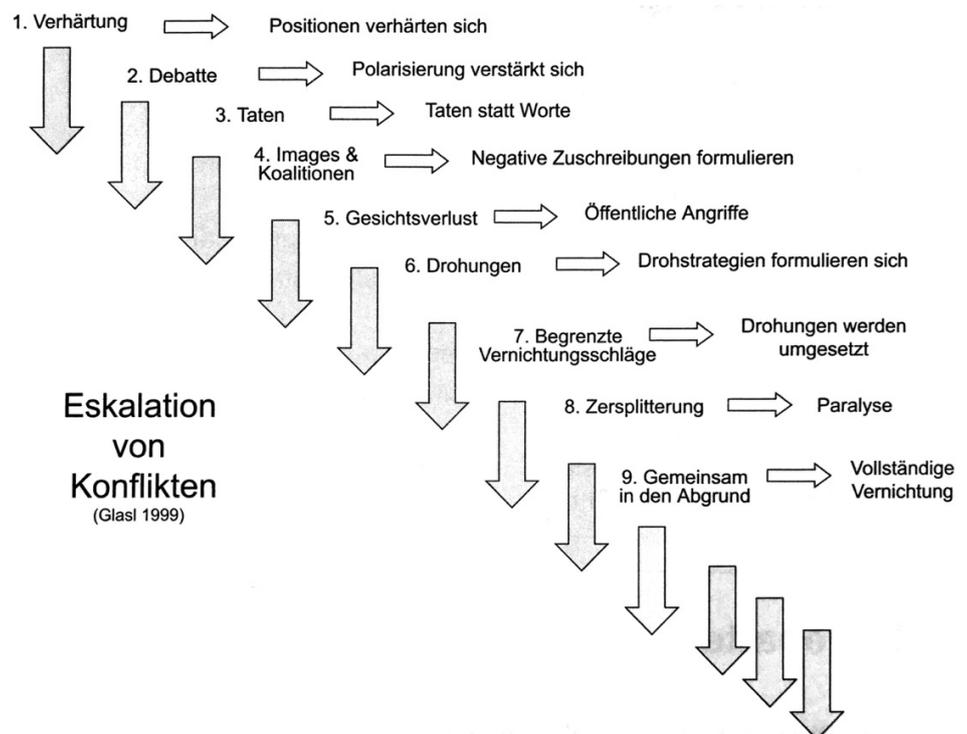
### Konfliktverlauf

In der Regel beginnt ein Konflikt mit einer (1) Verhärtung, darauf folgt eine (2) Debatte, in der sich der Wettbewerb verstärkt. Im der nächsten Stufe (3) folgen Taten statt Worte. Die Diskussion geht zurück und das Ziel soll durchgesetzt werden. Eskaliert der Konflikt weiterhin, so empfindet man den Gegner als (4) Problem. Das Gegenüber wird nahezu entpersonalisiert und in der nächsten Stu-

**Konflikte im Team**  
von Kathrin Hohmann

fe (5) nimmt man eine Schädigung des Gegners in Kauf, er darf sein Gesicht verlieren. Daraus resultieren (6) Drohungen und ein scharfes unter Druck setzen des Gegenübers. Diese Stufe scheint eher untypisch für Teams. Auffällig ist, dass die 6. Stufe schnell in der Kommunikation zwischen Kind und Eltern genutzt wird. Ein klassisches Beispiel ist das Zubettgeh-Ritual, bei dem Eltern man nach einigen Diskussionen am Abend unter Umständen sagen hört: „Wenn du jetzt nicht ins Bett gehst, dann lese ich keine Geschichte vor!“. Allein das Wahrnehmen dessen, lässt einen über die gewaltvolle Kommunikation nachdenken und diese bewusst verändern.

Die Drohungen werden in der nächsten Phase (7) umgesetzt. Dies steigert sich bis zur (8) Zersplitterung. Der Gegner wird so stark geschädigt, dass er nicht mehr handlungsfähig ist. In der letzten Stufe (9) kommt es zur völligen Eskalation, der Gegner soll vernichtet werden, die eigene Existenz kann hierbei ebenso zerstört werden (vgl. Glasl 2004, 127ff.; Mayer, C. 2008, 48; Proksch 2014 7f.).



*Abb. 5: Eskalation von Konflikten. (Mayer 2008, 49)*

Zu Beginn eines Konfliktes ist es durchaus möglich, diesen selbst oder im Team allein zu deeskalieren. In fortgeschrittener Phase kann es nötig sein, eine neutrale Person zur Vermittlung hinzuzuziehen. Im Folgenden Abschnitt geht es um die Konfliktbearbeitung und Moderation in Teams.

## 2. Konfliktbearbeitung und Moderation

Weg zur Kooperation Auf dem Weg zur Konfliktlösung werden verschiedene Phasen durchlaufen. Der Prozess löst normalerweise befreiende Gefühle aus, aber auch ein Gefühl des Verlustes kann entstehen (vgl. Mayer 2007, 122).

### Rolle der Führungskraft im Konflikt

Der Leitung eines Teams kommt bei der Konfliktlösung eine wichtige Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es, die Teamprozesse im Blick zu behalten und an notwendigen Stellen zu intervenieren:

„Eine Führungskraft verfügt über mehr Informationen und Kompetenzen als der oder die gewöhnliche MitarbeiterIn und steht etwas über dem Teamalltag. Sie begibt sich deshalb nicht in die tiefer liegende Arena der persönlichen Auseinandersetzungen, falls MitarbeiterInnen Fehler gemacht haben sollten. Diese kräftezehrenden Kämpfe hat sie nicht nötig, da sie pragmatisch nur den höher liegenden Zielen der Einrichtung verpflichtet ist. Sie verbessert die Arbeit, in dem sie Hindernisse beseitigt und klare Vorgaben gibt, aber sie wird nicht moralisieren oder gar beschimpfen. Dadurch gewinnt sie Abstand zur Teamdynamik und sichert so die eigene Führungsrolle“ (Will 2012, 37).

### 2.1 Kritik ohne Angriff

Liegt ein Problem oder ein Konflikt vor, so ist es wichtig, diese in Ruhe zu betrachten. Mit Wissen um die Hintergründe von Konflikten und der Bedeutung ihrer Lösung für eine gelingende Teamarbeit gilt es zwei weitere Punkte zu beachten. Die Arbeitsergebnisse und das Klima verbessern sich, wenn TeamleiterIn sowie KollegInnen sich mit Klarheit und Einfühlung begegnen. Es geht darum, Fehler oder Schwierigkeiten klar und taktvoll anzusprechen. Dies geschieht ziel führend, wenn den MitarbeiterInnen gleichzeitig einführend begegnet wird und deren Potentiale und Schwierigkeiten erkannt werden. Mit diesem Vorgehen ist es möglich, zu kritisieren, ohne dabei anzugreifen. Wird die Kritik also mit Klarheit und Einfühlung kombiniert, wird sie wahrscheinlich eher als Unterstützung, nicht als Angriff verstanden (vgl. ebd., 38ff.).



Abb. 6: Kritik ohne Angriff. Eigene Grafik

## Konflikte im Team von Kathrin Hohmann

### Einfühlung geben und Probleme benennen

#### **Ein Beispiel aus der Praxis:**

*Eine pädagogische Fachkraft kommt häufiger zu spät in die Kita. Sie begründet dieses Zuspätkommen mit den Bedürfnissen ihres Kleinkindes oder den Schwierigkeiten ihrer Babysitterin.*

**Leiterin:** „Elisa, Du bist heute wieder 20 Minuten zu spät in der Gruppe gewesen!“

**Fachkraft:** „Meine Schwiegermutter wollte auf die Kleine aufpassen und kam zu spät.“

**Leiterin:** „Das ist aber sehr ungünstig für dich, wenn deine Schwiegermutter unpünktlich ist.“

**Fachkraft:** „Ja, sehr, aber was kann ich tun?“

**Leiterin:** „Was ist denn mit deiner Schwiegermutter los, ist sie krank?“

**Fachkraft:** „Eigentlich ist sie zuverlässig, aber manchmal eben...“

**Leiterin:** „Elisa, die anderen KollegInnen müssen dann für dich einspringen, der Tagesablauf verschiebt sich. Ich möchte nicht, dass es Ärger gibt. Die Einrichtung braucht jede Person, besonders zu dieser Zeit. Was können wir denn tun?“

**Fachkraft:** „Ich werde dies noch einmal mit meiner Schwiegermutter besprechen. Auch bei den KollegInnen werde ich mich entschuldigen und die Zeit nachholen.“

**Leiterin:** „Das wäre wichtig, die Kita kann diese Zeiten nicht ausgleichen. Gemeinsam finden wir eine Regelung.“

**Fachkraft:** „Vielen Dank!“

In dem Beispiel erreichte die Leiterin durch ihre Ansprache, dass sich die Mitarbeiterin respektiert fühlte, des Problems bewusst wurde und einen Ausweg vorschlug. Die Leiterin zeigte sich einfühlsam, ohne die Kollegin von ihrer Verantwortung zu entbinden. Außerdem bezog sie das Team ein und teilte deren Beobachtungen und die Sorge mit, dass sich die Stimmung verändern und es Ärger geben könnte. Auch die Fehlzeiten konnten angesprochen werden und ein Teamkonflikt ist so vorgebeugt.

Für die junge Fachkraft ist die Situation noch nicht gelöst, aber ihr wurde fair und interessiert begegnet. In einem Kritikgespräch ist Fairness eine wertvolle Grundlage für die weitere Zusammenarbeit (vgl. Will 2012, 43f.).

### Die Aufgaben der LeiterIn

Der Leitung eines Teams kommt für eine faire Lösung eine entscheidende Aufgabe zu. Probleme müssen erkannt werden und Kritik muss angesprochen werden. Für die Gesprächsführung „Kritik ohne Angriff“ müssen bestimmte Bedingungen gegeben sein:

- ausreichende Kapazität, um die Befindlichkeiten der MitarbeiterInnen wahrzunehmen und auf diese aufmerksam zu reagieren,
- Informationen werden schnell und stimmig bewertet und beantwortet (Empathie),

**Konflikte im Team**  
von Kathrin Hohmann

- trotz eigener Verärgerungen, muss die Lage erfasst und eine Einfühlung in die Lage des Gegenübers möglich sein, um lösungskompetent zu handeln,
- Ressourcen für die Unterstützung und Steuerung des Teams
- sowie Speicherung der Vereinbarungen (vgl. Will 2012, 47).

## 2.2 Gewaltfreie Sprache

Am vorangegangene Beispiel konnte man erkennen, wie wichtig die Sprache und Einfühlung in Kombination mit Klarheit ist. Die Sprache kann zum einen konflikteskalierend oder bewusst gewaltfrei eingesetzt werden. Das Vier-Schritte-Modell der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) von Marshall Rosenberg kann sehr unterstützend sein und „(...) besonders in kritischen Situationen Aufrichtigkeit, Selbstverantwortung und Einfühlsamkeit vermitteln und so das Eskalationspotential stark abmildern“ (Holler 2011, 54).

„Worte können Mauern oder Fenster sein“, betont Marshall Rosenberg.

Am folgenden Beispiel werden die vier Schritte der GFK dargestellt. Birgit empfindet ihre Kollegin Tina nicht mehr so freundlich und offen wie früher. Sie möchte Sie darauf ansprechen und überlegt wie.

Das vier-Schritte-Modell anhand eines Beispiels erläutert

Konflikteskalierende Sprache	GFK Sprache: Vier-Schritte-Modell
„Du bist immer so unfreundlich in letzter Zeit!“ Bewertung, Kritik	„Heute, gestern und vorgestern ist mir aufgefallen, dass du mich gar nicht mehr anlächelst, wie sonst.“ 1. Schritt: Wahrnehmung/Beobachtung, ohne Kritik
„Ich finde du bist in letzter Zeit so verschlossen.“ Interpretation, Diagnose	„Mich irritiert deine Zurückhaltung, weil ich es so nicht kenne. Das macht mich unsicher.“ 2. Schritt: Gefühl, frei von Interpretationen
„Durch dich wird das Klima gerade ganz anders, ich verstehe das nicht.“ Schuldzuweisung	„Ich komme auf dich zu, da ich gern verstehen möchte, was los ist und weil mir unsere gute Zusammenarbeit wichtig ist.“ 3. Schritt: Bedürfnis, frei von Schuldzuweisungen
„Tina, kannst du nicht einfach wieder so freundlich sein wie früher?“ Aufforderung mit indirektem Vorwurf	„Tina, vielleicht kannst du mir helfen? Sage mir bitte, was der Grund ist.“ 4. Schritt: konkrete Bitte/Handlung

(vgl. Holler 2010, 55)

## Die vier Komponenten der GFK

### 1. Beobachtung:

Es wird beobachtet, was in der Situation passiert. Es geht darum, genau hinzuhören, was andere sagen, was sie tun und was wir sehen. Diese Beobachtung gilt es zu teilen, indem wir beschreiben, ohne dabei zu bewerten.

### 2. Gefühle:

Es geht darum, auszusprechen, was wir fühlen, bei der Beobachtung des Geschehens. Löst dies ein Gefühl der Freude, Trauer, Erschrockenheit usw. aus? Diese Gefühle sind körperlich wahrnehmbar.

### 3. Bedürfnisse:

In diesem Schritt benennen wir das Bedürfnis oder die Bedürfnisse, die hinter dem Gefühl stehen. Was ist uns wichtig? Was brauchen wir?

### 4. Bitte:

Der letzte und vierte Schritt ist die Bitte. So klar wie möglich wird geäußert, was wir vom Gegenüber möchten. Was kann der andere ganz konkret tun, um die Situation, die Qualität unseres Lebens zu verbessern.

Mit der GFK soll ein Informationsfluss entstehen, der sich hin und her bewegt. Es geht darum mitzuteilen, was jeder sieht, fühlt und um was er bittet, damit die Lebensqualität auf beiden Seiten verbessert werden kann (vgl. Rosenberg 2011, 25f.).

Um eine gewaltfreie Kommunikation als Sprache des Herzens bemühen sich bereits etliche pädagogische Einrichtungen. Sie wird sowohl in Teams pädagogischer Fachkräfte, wie auch unter Kindern (Giraffensprache) angewendet.

Für pädagogische Teams gibt es außerdem eine Vielzahl weiterer Moderationstechniken, um Konflikte zu bearbeiten und Kooperation zu ermöglichen. Im Folgenden werden zwei weitere Formen kurz vorgestellt, bei der eine externe Person die Gesprächsführung übernimmt. Mediation und Supervision sind in einigen pädagogischen Einrichtungen nicht mehr weg zu denken und als feste qualitative Größe Bestandteil der Arbeit.

## 2.3 Konfliktbearbeitung durch Mediation und Supervision

In der Supervision und Mediation ist die Einstellung der MediatorIn oder der ModeratorIn gegenüber den Konflikten sehr entscheidend. Die Grundhaltung ist von Akzeptanz der Differenzen geprägt. Die VermittlerInnen erkennen Individualitäten an und akzeptieren somit, dass jeder verschiedene Bedürfnisse, Wahrnehmungen, Gefühle, Interessen usw. hat. Sie erkennen an, dass diese gelegentlich mit den der anderen zusammenstoßen. Es geht nicht um Schuld oder darum,

## Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

### Dringende Unterstützung für helfende Berufe

### Konfliktmoderation nach dem 6-Stufen-Programm

dass eine Partei Recht erhält. Ziel ist es eine akzeptable Lösung zu finden. Dabei ist nicht jeder Konflikt sofort lösbar. Einige Konfliktgespräche enden nicht mit einer klassischen Lösung, sondern klären vielmehr die Unterschiede bezüglich der Interessen und entschlüsseln die Beziehung (vgl. Boeckh 2008, 86f.).

## Supervision

„Supervision ist kein Luxus, sondern notwendiger, integraler Bestandteil helfender, beratender und therapeutischer Tätigkeit. Ziel der Supervision ist die Unterstützung der helfend Tätigen in ihren Aufgaben“ (Boeckh 2008, 11). Es werden Anliegen in Fallarbeit bearbeitet, eine Verbesserung der Zusammenarbeit in der Team- und Leitungssupervision erzeugt und die Supervisanden werden unterstützt und entlastet. Besonders in helfenden Berufen ist es zwingend notwendig, dass die Fachkräfte mit den Problemen, Konflikten und dem Leid nicht allein bleiben. Unter Umständen führt dies zur Arbeitsunfähigkeit und zu Burn-out. In der Fallsupervision sollen Probleme mit und von Klienten methodisch bearbeitet werden. In der Team- und Leitungssupervision geht es wiederum vielmehr um die Bearbeitung der Probleme bezüglich der Zusammenarbeit (vgl. ebd., 11ff.).

Die SupervisorInnen haben entsprechend des Setting und Konflikts diverse Möglichkeiten, einen Konflikt zu moderieren.

*Eine Möglichkeit ist das **6-Stufen-Programm**, das hier erwähnt werden soll. (leicht abgewandelt und gekürzt, aus: Boeckh 2008, 86ff.):*

#### **1. Herstellung der gemeinsamen Basis**

#### **2. Herausarbeitung der unterschiedlichen Sichtweisen, Befindlichkeiten**

- Aktives Zuhören
- Paraphrasieren
- Klärung offener Fragen der SupervisorIn
- Benennung der Konflikte

*Durch die Nennung eines Konfliktes wird er lösbarer gemacht. Es geht darum, ein Tabu zu brechen und den oder die Konflikte zu konkretisieren. Je konkreter, desto lösbarer werden sie.*

#### **3. Methoden der Konfliktklärung**

- Ich-Botschaften statt Du-Botschaften
- Und statt aber
- Der kontrollierte Dialog – Zuhören lernen
- Feedback anregen
- Störungen in Wünsche verwandeln
- Positionen tauschen
- Gemeinsame Interessen, Aufgaben in den Vordergrund rücken
- Win-Win-Strategie

**Konflikte im Team**  
von Kathrin Hohmann

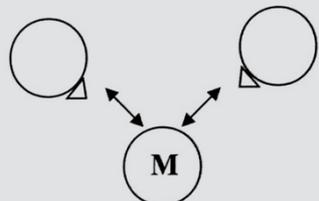
- 4. **Aushandlung von Integration, Kompromiss, Allianz**
  - Nicht realisierbare Wünsche verabschieden
- 5. **Konkretion der Lösungen**
- 6. **Abschlussrunde**

**Ablauf einer klassischen Mediation**

**Mediation**

Unter Mediation versteht man die Vermittlung in Konflikt- und Streitfällen. Diese wird durch eine dritte, allparteiliche Person geleitet. Sie ist bemüht, den Konfliktparteien zu helfen, eine einvernehmliche Lösung zu finden. MediatorInnen bieten den Rahmen und leiten den Prozess. „Dabei ist von Wichtigkeit, dass die Mediatoren die Positionen und Interessen der Beteiligten herausarbeiten und anschließend auf einer tiefer greifenden Ebene die dahinter liegenden Gefühle und Bedürfnisse freilegen“ (Mayer 2008, 69). Die Mediation folgt dem Prinzip der Freiwilligkeit.

**Die klassische Vorgehensweise in der Mediation (nach Faller, 1996)**

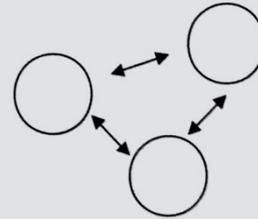
<p><b>1. Phase: Einleitung</b></p> <p>Vertraulichkeit zusichern Regeln erklären Ziel verdeutlichen verfahren erläutern, Rolle der Mediator/in klären Einverständnis einholen</p>	<p>Regeln vereinbaren – die wichtigste: die Mediatorin erteilt das Rederecht, ansonsten reden die beiden Konflikt-parteien nicht. Vor allem unterbrechen sie nicht. Sie reden von „ich“ und nicht von „man“. Eventuell weitere Regeln nach Situation.</p>
<p><b>2. Phase: Einzelne Sichtweisen einholen</b></p> <p>Konfliktparteien tragen Standpunkte vor, der andere hört nur zu Spiegeln, zusammenfassen, wenn nötig umformulieren Punkte aufschreiben, Reihenfolge besprechen Abschließend: Zusammenfassung</p>	<p>In dieser Phase läuft die <b>Kommunikation nur über die Mediatorin.</b></p> 
<p><b>3. Phase: Konflikterhellung</b></p> <p>Einzelnen befragen: „Wie geht es Ihnen, wenn Sie das hören?“ Motive und Gefühle herausfinden Abschließend: „Wie geht es Ihnen jetzt? Welche Wünsche haben Sie?“</p>	<p>Zuerst Frage an die Konfliktparteien einzeln, was PHase 2 jeweils ausgelöst hat. Dann: <b>Schrittweise Herstellung der Kommunikation zwischen beiden.</b> Auf kurze und klare Ich-Botschaften achten.</p>

**Konflikte im Team**  
von Kathrin Hohmann

**4. Phase: Problemlösung**

Brainstorming zur Lösungsfindung  
Lösungen diskutieren und bewerten  
Nach Konsens suchen

Erstmalig Dreiergespräch: Gemeinsame  
Suche nach Lösungen



**5. Phase: Vereinbarung**

Genau formulieren  
Vereinbarung vorlesen  
Alle unterschreiben

Hier geht es darum, ohne fremde Hilfe  
miteinander zurechtzukommen. Als  
neutraler Dritter dient ab jetzt die  
schriftliche Vereinbarung, die  
Verpflichtungen für beide enthält.

Abb. 7: Ablauf der Mediation (Fialka 2011, 178)

### 3. Fragen und weiterführende Informationen

#### 3.1 Fragen und Aufgaben zur Bearbeitung des Textes



**AUFGABE 1:**

Erläutern Sie anhand der Teamuhr nach Francis & Young die vier Phasen der Teamentwicklung und überprüfen Sie, in welcher Phase sich Ihr Team bzw. ein Ihnen bekanntes Team befindet. Werden Konflikte sichtbar? Was wird für die nächste Phase benötigt?



**AUFGABE 2:**

Stellen Sie sich einen Konflikt vor, der Sie in der letzten Zeit beschäftigt hat. Geben Sie diesem Konflikt einen Titel. Überlegen Sie, welche Gedanken und Gefühle im Zusammenhang damit bei Ihnen ausgelöst werden und zeichnen Sie in die Abbildung 1 ein „X“ zu dem Konflikttypen, dem Sie sich in dem Fall am ehesten zuordnen würden. Haben Sie Erkenntnisse?



### AUFGABE 3:

Erinnern Sie sich an einen Konflikt mit KollegInnen oder KommilitonInnen und erkunden Sie mit einer PartnerIn den Gesprächsverlauf in:

- a) eskalierender Sprache
- b) gewaltfreier Sprache
- c) und dem Modell „Kritik ohne Angriff“.

Machen Sie sich zuvor zu jedem einzelnen Gespräch Notizen.

Was wird Ihnen bewusst?

### 3.2 Literatur und Empfehlungen zum Weiterlesen

#### LITERATUR- VERZEICHNIS

- Boeckh, A. (2008): *Methodenintegrative Supervision. Ein Leitfaden für Ausbildung und Praxis.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fialka, V. (2011): *Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten.* Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Glasl, F. (2004): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* Stuttgart: Freies Geistesleben, 8. überarbeitete Auflage
- Glasl, F. (2017): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* Stuttgart: Freies Geistesleben, 11. überarbeitete Auflage
- Holler, I. (2010): *Mit dir zu reden ist sinnlos! ... Oder? Konflikte klären durch Mediation mit Schwerpunkt GFK.* Paderborn: Junfermann
- Kelch, G. (2009): *Teamkonflikte gemeinsam lösen. Beispiele aus der Kita mit praktischen Lösungshilfen.* Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Mayer, B. (2007): *Die Dynamik der Konfliktlösung. Ein Leitfaden für die Praxis.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mayer, C. (2008): *Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung. Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb.* Münster: Waxmann Verlag, 2. Auflage.
- Proksch, S. (2014): *Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2. Auflage.
- Rosenberg, M. (2011): *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens.* Paderborn: Junfermann Sonderausgabe
- Will, F. (2012): *Teamkonflikte erkennen und lösen. Zwischen Emotionen und Sachzwängen.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag

## Konflikte im Team

von Kathrin Hohmann

### EMPFEHLUNGEN ZUM WEITERLESEN

Internetquelle:

Marx A. (2012): *Anregung zum Aufbau einer positiven Konfliktkultur im Kindergarten*. In: *KiTa aktuell recht 4/2012*, In: [http://www.iko-info.de/downloads/Kita\\_Recht\\_4\\_12\\_Marx\\_Konfliktkultur\\_Palaverzelt.pdf](http://www.iko-info.de/downloads/Kita_Recht_4_12_Marx_Konfliktkultur_Palaverzelt.pdf), abgerufen am 01.08.2018

Teamuhr nach Francia&Young, In: <http://www.team-impuls.de/Seminare/teamentwicklung.html#teamentwicklungsuhr>, abgerufen am 01.08.2018

Thomann, C. (2014): *Klärungshilfe 2 Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 6. überarbeitete Auflage.

Rosenberg, M. (2012): *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils*. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag, 15. Auflage.

### 3.3 Glossar

**Konflikt** Unter einem Konflikt ist im ursprünglichen Sinne, abgeleitet vom lateinischen Wort „confligere“, ein Zusammenstoßen, aneinandergeraten oder kämpfen zu verstehen. Es entwickeln sich hierbei Störungen zwischen mindestens zwei Personen, die die gewöhnlichen Abläufe belasten (vgl. Kelch 2009, 9). Konflikte können durchaus Positives bewirken, Veränderungen ermöglichen, neue Kräfte mobilisieren und den Zusammenhalt in Teams stärken (vgl. ebd., 15).

**Mediation** Unter Mediation versteht man die Vermittlung in Konflikt- und Streitfällen. Diese wird durch eine dritte, allparteiliche Person geleitet. Sie ist bemüht, den Konfliktparteien zu helfen, eine einvernehmliche Lösung zu finden. MediatorInnen bieten den Rahmen und leiten den Prozess.

**Supervision** In der Supervision werden Beratungsprozesse gestaltet. Ihr Ziel ist es, helfend tätige Personen in ihren Aufgaben unterstützen. Supervision kann sowohl in Form von Fallsupervision, Leitungssupervision, Einzelsupervision oder als Teamsupervision erfolgen. Es werden Probleme mit den Klienten bearbeitet sowie Probleme bezüglich der Zusammenarbeit „beraten“.

*KiTa Fachtexte ist eine Kooperation der Alice Salomon Hochschule, der FRÖBEL-Gruppe und der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). KiTa Fachtexte möchte Lehrende und Studierende an Hochschulen und Fachkräfte in Krippen und Kitas durch aktuelle Fachtexte für Studium und Praxis unterstützen. Alle Fachtexte sind erhältlich unter: [www.kita-fachtexte.de](http://www.kita-fachtexte.de)*

#### Zitiervorschlag:

Hohmann, K. (11.2018) Konflikte im Team. Verfügbar unter: <http://www.kita-fachtexte.de/XXXX> (Hier die vollständige URL einfügen.). Zugriff am T.T.MM.JJJ