Konflikte entspannt bewältigen

Strategien lösungsorientierter Kommunikation in der Kita ■ Fachkräftemangel, Fehlzeiten, Fluktuation – dies sind einige der aktuellen Herausforderungen von Kitas. Pädagogisches Fachpersonal gehört mittlerweile zu den besonders gefährdeten Berufsgruppen, was stressbedingte Erkrankungen betrifft.

Dr. Ariane Bentner
Diplom-Pädagogin, Organisationsberaterin und Supervisorin

Thomas Böhm
Diplom-Ingenieur Elektrotechnik und Berufspädagoge

Eine TK-Studie von 2015 zeigt, dass ErzieherInnen überdurchschnittlich oft krankheitsbedingt ihrem Beruf nicht nachgehen können. Danach liegt die Anzahl der durchschnittlichen AU-Tage bei Erzieher/innen mit 18,9 Fehltagen über dem damaligen gesamtdeutschen Durchschnitt von 15,4 Fehltagen (Dachverband der Betriebskrankenkassen https://www.iwd.de/artikel/krankenstand-in-deutschland-stabil-426328/). Die Studie zeigt außerdem, dass psychische Erkrankungen (4,1 Fehltage) sowie Atemwegserkrankungen (3,3 Fehltage) die häufigsten Gründe für Ausfälle sind.

Der AOK-Fehlzeiten Report von 2016 zeigt auf Basis von Daten der AOK-Versicherten, dass Personen aus der Kinderbetreuung und -erziehung im Durchschnitt einen Krankenstand von 5,6%. Damit liegen sie über dem deutschen Gesamtdurchschnitt von 5,3% (vgl. Meyer/Meschede 2016: 372; 251). Hier deuten die genannten Studien bereits diverse psychische Stressoren an, da der Anteil der Ausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen besonders hoch ist.

Losch & Schulze (2016) sowie ein Bericht des Universitätsklinikums Eppendorf (UKE), Hamburg zeigen in ihren Studien verschiedene Stressfaktoren, die unterschiedlich stark auf die Gesundheit einwirken. Diese lassen sich unterteilen in organisatorische Faktoren wie Personalmangel, Zeitmangel oder Leistungsdruck, ergonomische Faktoren wie Lärm, ungeeignetes Mobiliar, Dokumentation oder Pausenzeiten und interaktionsbedingte Stressfaktoren wie anstrengende Kinder, Konflikte mit Eltern oder Eltern, die ihren Pflichten nicht nachkommen.

Wir führen seit 2017 in Zusammenarbeit mit einer großen Krankenkasse Projekte zum Thema »gesunde Kita« durch. Dabei geht es neben dem Erlernen gesunder Führung für die Kita-Leitungen, Stressbewältigung und Stärkung der Resilienz (Widerstandskraft) für ErzieherInnen auch immer um die Bearbeitung schwieriger Kommunikationssituationen im Umgang miteinander. In diesem Artikel möchten wir anhand ausgewählter Fallbeispiele zeigen, wie solche Situationen entschärft, Gemüter beruhigt und kommunikative Lösungen gefunden werden können.

Stressbewältigung als relevanter Faktor in Kitas

Stress ist zunächst einmal ein bei allen Säugetieren ablaufendes biologisches Notfall-Programm, das die Evolution uns mitgegeben hat, um unser Überleben zu sichern. Jedoch macht auch hier die Dosis das Gift: so können wir *kurze* Stress-Episoden sehr gut bewältigen, z.B. wenn wir uns ärgern oder aufregen. Diese Art von Stress gilt als »guter« Stress, ohne den das Leben ziemlich langweilig wäre. *Tolerierbar* ist Stress, wenn wir zwar aktuell durchaus auch schwerere Belastungen erleben wie Krankheit oder nicht lösbar erscheinende Konflikte, wir aber nach einer gewissen, durchaus krisenhaften Zeit unsere Einstellung dazu verändern und die Situation bewältigen können.

Problematisch wird es jedoch, wenn wir über längere Zeit im Stress-Modus bleiben, etwa weil wir unbewältigte Konflikte mitschleppen oder wenn bestimmte kritische Ereignisse chronisch auftreten, wie dies in vielen Teams der Fall ist. Kurz gesagt: chronischer Stress macht krank (vgl. Peters 2018).

Die Stressforschung unterscheidet drei Ebenen von Stressoren: zum einen äußere Einflüsse, wie z.B. der hohe Lärmpegel, aber auch strukturelle Aspekte wie von Seiten des Trägers ungünstige Leitungs-Konstellationen (vgl. unser Fallbeispiel »Krieg«). Daneben tragen wir alle auch selbst durch unser Verhalten zum Stresserleben bei und verstärken dieses oft unbewusst noch. Schließlich zeigen sich Stress-Reaktionen immer auch körperlich nach innen und außen: der Körper schüttet vermehrt Stresshormone aus, die uns befähigen, Energie bereit zu stellen, so dass wir flüchten oder kämpfen können (vgl. Kaluza 2018).

Typische Symptome von Stresserleben sind: Die Stimme wird unfreundlich, da unser Organismus die Fähigkeit, Empathie zu zeigen im Stressmodus verliert. Dazu kann ungeduldiges und hastiges Auftreten gehören, der erhöhte Konsum von Betäubungsmitteln wie Zigaretten, motorische Wiederholungen (Trommeln mit den Fingern oder Wippen mit den Beinen) und die Neigung zu aggressivem, gereiztem Verhalten gegenüber anderen Personen. Es wird deutlich, dass bereits durch das Erleben von Stress und das Auftreten von individuellen Stress-Reaktionen Konflikte im Miteinander vorprogrammiert sind. Konflikte sind definiert durch unvereinbare Handlungsabsichten von mindestens zwei Personen, die mit negativen Gefühlen einher gehen und eine Tendenz zur Verschlimmerung und Eskalation zeigen (vgl. Glasl 1990).

Kompass für eigenes Stresserleben

Als Kompass für die Einschätzung des eigenen Stress-Erlebens kann das aus der Bindungsforschung abgeleitete Toleranzfenster dienen: Als kommunikativer Normalfall gilt hier die sog. Komfortzone, in der wir uns sicher fühlen, unseren Alltagsaufgaben nachgehen, auch Fehler machen dürfen, ohne dass etwas Schlimmes passiert. Der Umgang miteinander sollte sich gerade in Kitas idealerweise in der Komfortzone abspielen und kommunikativ freundlich, respektvoll und wertschätzend gestalten. Eine Kultur der offenen Kommunikation wäre hier zielführend, muss aber häufig erst ent-

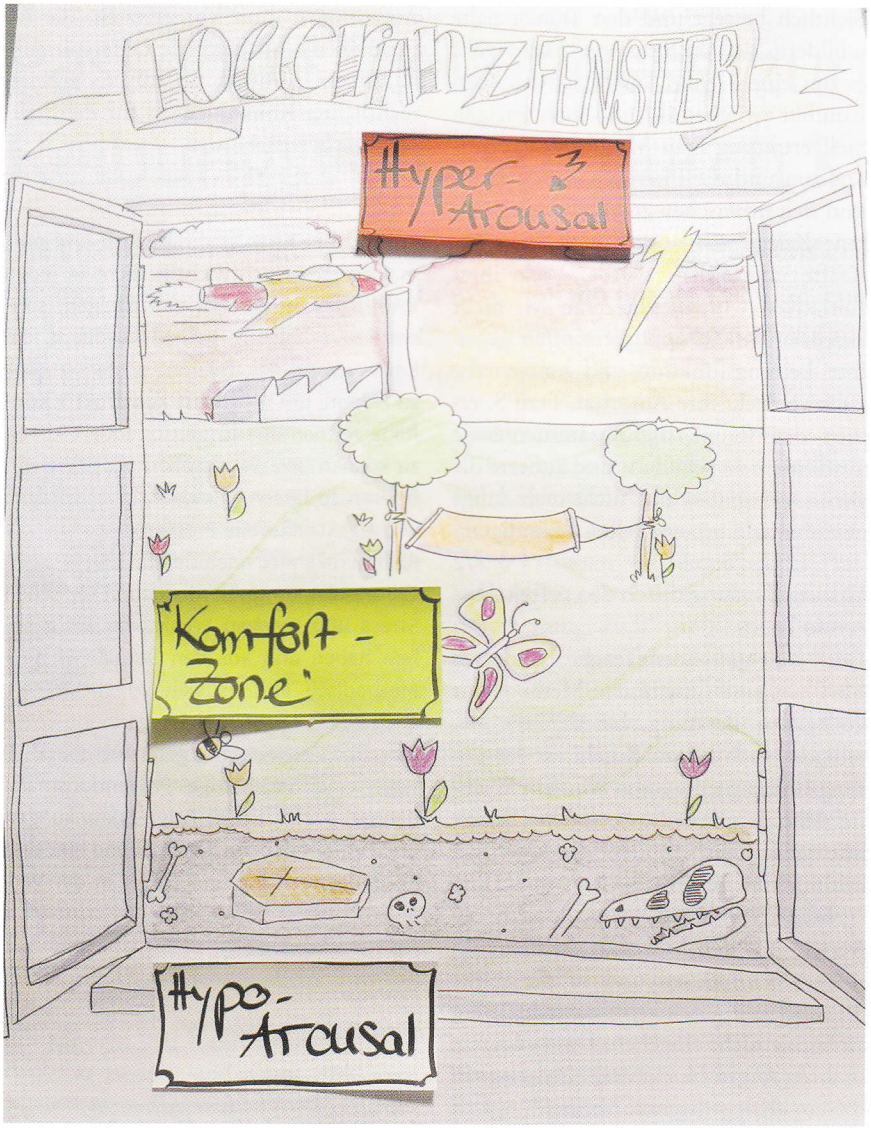

Abb. 1: Toleranzfenster. (Urheber Jan Jung)

wickelt werden. Geraten wir unter Stress, dürfen wir uns hier ärgern und aufregen, sollten aber die Fähigkeit trainiert haben, uns auch wieder beruhigen zu können. Gelingt das (warum auch immer) nicht, geraten wir in eine emotionale Übererregung (das sog. Hyper-Arousal), in der die beschriebenen Stress-Verhaltensweisen ablaufen und es zu kommunikativen Eskalationen kommt. Das Problem dabei: »Vernünftig denken kann man unter diesen Bedingungen nicht mehr, auch nicht sich in andere Menschen hineinversetzen, Handlungen planen oder die Folgen von Handlungen abschätzen« (Hüther 2010, S. 16). Dies wirkt sich auch leistungsmindernd aus, d.h. Fehler und Fehlentscheidungen nehmen im Modus der Über-Erregung zu. Demgegenüber geraten wir in eine Unter-Erregung (Hypo-Arousal), wenn unsere Kampf- und Fluchtstrategien nicht zum gewünschten Erfolg führen. Dann sind wir im Vermeidungsmodus, d.h. wir stellen uns tot. Diese Überlebensstrategie führt im Konfliktfall zur Verschlimmerung, weil eine nötige Klärung vermieden wird und eine Lösung ausgesessen wird, wie unsere Fallbeispiele zeigen. Ziel jeglicher Interventionen muss es daher sein, zunächst die emotionale Über-Erregung unter Kontrolle zu bringen durch (Selbst-) Beruhigung und lösungsorientierte Kommunikation. Außerdem sollte bei unangemessen erscheinendem Verhalten genauer hingeschaut werden.

Selbstberuhigung leicht gemacht

Mit der Strategie der vier A's aus dem Stressmanagement können wir trainieren, uns schnell zu beruhigen (vgl. Kaluza 2018):

- Annehmen (der Situation) – anstatt sie zu bekämpfen oder wegzuschauen
- Abkühlen (und beruhigen, z.B. mit Hilfe einer Atem-Übung)
- Analysieren (was ist Sache?) und erst dann
- Aktion (handeln)

Erst wenn Beruhigung möglich ist, kann eine konstruktive und lösungsfokussierte Kommunikation stattfinden.

Fallbeispiel 1: Grenzen setzen

Die Mutter eines Kindes im Krippenalter ist dem pädagogischen Fachpersonal schon öfter als in der Kommunikation übergriffig aufgefallen, sie hat Erzieherinnen in der Vergangenheit immer wieder unvermittelt angeschrien. Kürzlich kam es zu einer Eskalation. Sie brachte ihr Kind morgens in die Krippe der offen arbeitenden Einrichtung mit der Information, das Kind habe am Vortag Fieber gehabt, sei jetzt aber wieder gesund und fieberfrei. Trotz Skepsis der Betreuungserzieherin ist das Team bereit, das Kind zu betreuen, da die Mutter dringend zur Arbeit muss. Im Laufe des Tages wirkt das Kind matt und krank, beim Aufwachen aus dem langen Mittagsschlaf kommt das Fieber zurück und dem Kinde läuft die Nase. Ausgerechnet in diesem Moment kommt die Mutter zum Abholen des Kindes vorbei. Sie schreit daraufhin die Erzieherin an und beschuldigt sie, ihr Kind nicht im Blick behalten und vernachlässigt zu haben. Die Erzieherin fühlt sich zu Unrecht beschuldigt und schreit zurück.

Lösungsstrategien

Es stellt sich zunächst heraus, dass die Eltern das Personal in der Krippe duzen, was eine Abgrenzung zwischen beiden schwierig macht. Die Einrichtungsleiterin betont, dass sie dem Krippen-Team das »Sie« als Anredeform empfehlen würde, was in den anderen Bereichen der Kita auch üblich ist. Außerdem habe die Mutter das übergriffige Verhalten in der Vergangenheit immer wieder praktiziert, ohne dass darüber bisher mit ihr gesprochen worden wäre. Ein Gespräch wurde also vermieden. Das Toleranzfenster wird der Gruppe als Information zum Verstehen zum Einordnen der Interaktion zwischen Erzieherin und gestresster Mutter vorgestellt. Strategien aus dem Stress-Management zur (Selbst-)Beru-

higung wie die vier A's werden spielerisch erprobt. Die Erlaubnis, grenzüberschreitendes Verhalten zu stoppen über eine klare Rückmeldung in beruhigtem Umgangston wird erteilt. Wichtig: kurze Sätze!

Tipps & Tricks

Die zentralen Tipps zur Kommunikation mit übererregten Menschen dazu lauten:

- Selbst erst einmal beruhigen (Vier A's) und durchatmen
- Stopp sagen und unerwünschtes Verhalten stoppen: »So möchte ich nicht, dass wir hier miteinander sprechen«, »Können Sie sich bitte beruhigen?«

Wenn (Selbst-)Beruhigung möglich ist, gilt es zu klären, ob dieser Moment überhaupt der richtige für ein Gespräch ist, sonst besser vertagen. Wenn es zum (vorbereiteten) Gespräch kommt, können folgende Strategien aus der gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Rosenberg (2004) angewendet werden:

- Was ist mir aufgefallen? (Die Mutter hat mich angeschrien)
- Was hat das bei mir ausgelöst? (Ich habe mich darüber geärgert und ungerecht behandelt gefühlt)
- Was bräuchte ich, um meine Rolle gut ausfüllen zu können? (Mir ist ein freundlicher und respektvoller Umgang zwischen Eltern und uns wichtig)
- Was soll anders werden? (Ich möchte zukünftig nicht mehr angeschrien, sondern ganz normal angesprochen werden)

Wichtig ist dabei, ruhig und in kurzen Sätzen zu sprechen und sich nicht unterbrechen zu lassen.

Fallbeispiel 2: »Krieg« zwischen Leitung & Stellvertretung

Frau S. ist Leiterin einer Kita und nahm mit 10 anderen Kita-Leiterinnen an einer jährlich stattfindenden zweitägigen Fortbildung teil. Inhaltlich ging es u.a. um den Umgang mit schwierigen Führungssituationen. Die Vorgesetzten waren ebenfalls dabei. Die Führungskräfte konnten themenspezifisch ihre Erfahrungen austauschen. Im Plenum wurden dann die Ergebnisse diskutiert. Frau S. wirkte in dieser Phase sehr unruhig und signalisierte gestisch und mimisch bereits eine starke Stressbelastung. Sichtlich bewegt und den Tränen nahe schilderte sie ihre Situation: Dabei geht es um einen schon länger schwelenden Konflikt zwischen ihr und ihrer jetzigen Stellvertretung Frau M., der das gesamte Team und die Elternschaft polarisiert und sich inzwischen zu einem regelrechten »Krieg« ausgeweitet habe, der ihre Kräfte überfordern würde. Viele ihrer Initiativen würden von Frau M. nicht akzeptiert, diese opponiere offen gegen ihre Leitungsfunktion und hintertreibe auch verdeckt ihre Autorität. Frau S. erhielt den Raum, die Zusammenhänge ausführlich zu schildern und äußerte die Befürchtung, dass alles nicht mehr lange auszuhalten und die Stelle zu kündigen.

Lösungsfindung durch das reflektierende Team

Das reflektierende Team (Andersen 1990) ist eine systemische Methode zur kollegialen Beratung, bei der alle Beteiligten nach klaren Regeln an der Lösungsfindung mitwirken können. Wichtig dabei ist, dass die betroffene Person nur zuhört. Insbesondere die Idee, sich mithilfe eines externen Coachings Hilfe zu holen, wurde von Frau S. positiv bewertet. Auf den Vorschlag, sich krankschreiben zu lassen und so die starke Stressbelastung zeitweise zu reduzieren, wollte sie nicht eingehen. Das bedeutete in ihren Augen Flucht und Niederlage in diesem »Krieg« (weitere Vermeidung).

Erst am nächsten Tag sprach sie fast beiläufig einen zentralen Aspekt dieses Konfliktes an: Frau S. war vor einigen Jahren selbst Erzieherin im Team ihrer jetzigen Stellvertreterin Frau M. gewesen und wurde dann nach einer erfolgreichen Bewerbung zu deren Vorgesetzten. Diese gravierende strukturelle Veränderung stellt im systemischen Sinne eine Rollenumkehr dar, die, wenn sie nicht sehr sorgfältig reflektiert und besprochen wird, fast immer zu massiven Störungen führt. Dieser Prozess (Mitarbeiterin wird zur Vorgesetzen ihrer früheren Vorgesetzen) wurde nicht durch Supervision begleitet und auch sonst nicht reflektiert, so dass verdeckte Machtkämpfe die Folge waren. Den kollegialen Austausch erlebte Frau S. als sehr entlastend. Auch die team- und stressbezogenen Informationen der Fortbildung hätten sie gestärkt und ihr neue Perspektiven eröffnet. Besonders wichtig für eine spür- und sichtbare Entlastung von Frau S. waren die Äußerungen ihrer Vorgesetzten, die ihr für die Zukunft die volle Unterstützung in diesem Konflikt bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen für die Stellvertreterin zusicherten.

Fazit

Konflikte in Kitas sind alltäglich und normal. Es ist jedoch wichtig, nicht in jeden »Aufreger« emotional einzusteigen, sondern zu trainieren, schnell wieder in die Komfortzone des Toleranzfensters zurück zu kehren, um möglichst konstruktiv Konflikte zeitnah und lösungsorientiert klären zu können und sie vor allem nicht chronifizieren zu lassen. Gleichzeitig ist es auch wichtig, strukturelle Probleme wie hier die Rollenumkehr zu analysieren.

Chronische Konflikte münden in toxischen Stress und machen krank, wie wir gesehen haben und aus den Studien wissen. Methodisch gibt es viele Möglichkeiten, auch heikle Themen auf Augenhöhe anzusprechen – es muss nur getan werden. Dies wäre eine nachhaltige Präventionsmaßnahme gegen Stress-Folge-Erkrankungen und Fehlzeiten beim Personal und hier sind besonders Leitung und Träger in der Verantwortung. ■

Literatur

Andersen, T.: Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Modernes Lernen, Dortmund 1990.

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Bern, Stuttgart: Haupt 1990

Hüther, G. (2010): Was für Krisen braucht und wieviel Krise verträgt der Mensch? Neurobiologie der Krisenentstehung und Krisenbewältigung. In: Schmidt, G.; Dollinger, A.; Müller-Kathoff, B.: Gut beraten in der Krise. Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. S. 13–20, managerSeminare: Bonn

Kaluza, G. (2018). Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenzbuch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen (6. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Losch, D. & Schulze, J. (2016). Stressfaktoren in Kindertagesstätten. In Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 3. Frankfurt am Main.

Meyer, M.; Meschede, M. (2016): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen (S. 251–306).

Universitätsklinikum Eppendorf (UKE), Hamburg (2007). Leistungen und Bedarf von Kitas für Prävention und Gesundheitsförderung: Ergebnisse der bundesweiten Pilotstudie.

Rosenberg, M. (2004): Gewaltfreie Kommunikation. 4. Aufl. Jungfermann: Paderborn Online-Quellen https://www.iwd.de/artikel/krankenstand-in-deutschland-stabil-426328/ Abruf 20.11.2019.