



Mediation - Konfliktklärung durch professionelle Begleitung

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie ungeklärte Konflikte in Tageseinrichtungen für Kinder und Familienzentren wirken, wie Mediation funktioniert, welche Vorteile dieses Verfahren im Rahmen der Konfliktklärung bietet und welche Formen in den Einrichtungen praktiziert werden.

Balanceakt - optimale Kinderbetreuung

Tag für Tag tragen die pädagogischen Fachkräfte der Tageseinrichtungen für Kinder und Familienzentren mit hohem persönlichen Einsatz dazu bei eine möglichst optimale Betreuung der Kinder sicherzustellen.

Gleichzeitig entwickeln sich immer mehr Tageseinrichtungen für Kinder zu Familienzentren die sich noch stärker an den individuellen kindgerechten und familiären Bedürfnissen ausrichten. Die damit verbundenen Leistungen auf kontinuierlich hohem Qualitätsniveau zu halten ist erklärtes Ziel und fordert gleichzeitig einen hohen Einsatz von allen Prozessbeteiligten.

Gilt doch auch in Zeiten angespannter Finanzen das Ringen um das Wohl des Kindes, eine optimale Betreuung der Erziehenden sowie eine zielgerichtete Zusammenarbeit mit den Trägern, kirchlichen Einrichtungen, Kommunen, Ämtern und Behörden.

Konflikttreiber - Wahrnehmung

Alle Beteiligten nehmen die Situation unterschiedlich wahr. Eltern wenden sich mit den unterschiedlichsten

Problemstellungen vertrauensvoll an die Mitarbeiterinnen der Einrichtung. Die Einrichtungen werden von den Beteiligten neben der Funktion als Ansprechpartner für Erziehungsfragen in immer stärkerem Maße auch als kompetenter Ansprechpartner für die Koordination und Vermittlung von Kontakten zu kirchlichen Einrichtungen, Kommunen, Ämtern und Behörden wahrgenommen.

Jeder Bereich erfordert einen bestimmten Focus, den es im Blick zu halten gilt. Die Leitungskräfte haben Strukturen, Prozesse und Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen im Blick. Die pädagogischen Fachkräfte richten ihr Augenmerk auf die Weiterentwicklung und das Wohl des Kindes. Organisationstalent sowie ein hohes Maß an Flexibilität der Mitarbeitenden sollen darüber hinaus sicherstellen dass die Einrichtung auf die Vielzahl auch unplanbarer Ereignisse optimal reagieren kann.

Bei dieser Fülle an Anforderungen, die es zu erfüllen gilt und dem enormen Druck unter dem die Beteiligten stehen liegt es in der Natur der Sache, dass dies nicht konfliktfrei vonstatten geht. Ein Nährboden für Ineffizienz durch gefühlte Überforderung und Hilflosigkeit.

Der Fall Kerstin Mayer

Die Leiterin des Familienzentrums Kerstin Mayer steht aufgrund der Vielzahl zu klärender Anliegen die an sie herangetragen werden enorm unter Druck. Der Anteil dokumentationspflichtiger Arbeiten nimmt stetig zu. Aufgaben werden immer häufiger auf Zuruf erteilt. Gleichzeitig wird es immer schwieriger zeitnahe und koordinierte Absprachen mit den Mitarbeiter/innen aber auch Eltern zu treffen.

An diesem Tag verändert sich wieder einmal aufgrund eines krankheitsbedingten Ausfalls einer Erzieherin der Tagesablauf in einer Gruppe. Der am Vortag besprochene Ablauf gerät völlig durcheinander.

Der geplante Tag im Wald kann nur realisiert werden wenn eine Kollegin aus einer anderen Gruppe einspringt. Hierüber herrscht zwischen den anwesenden Kolleginnen Uneinigkeit, denn sie möchten ihrerseits sicherstellen, dass der geplante Ablauf in der eigenen Gruppe ebenfalls eingehalten wird. Sie bemängeln den zunehmenden Stress und das immer weniger Zeit für eine optimale Betreuung der Kinder zur Verfügung stehen würde.

Aufgrund der Vielzahl der Klagen leidet mittlerweile auch die Effizienz der Teambesprechungen. Kerstin Mayer ist wütend, weil sie aufgrund der turbulenten Ereignisse mit immer mehr Anliegen zeitlich in Rückstand kommt. Der Berg unerledigter Aufgaben wächst stetig. Zudem wurden wieder einmal Dokumente nicht ordnungsgemäß beziehungsweise fehlerhaft ausgefüllt. Nun muss sie sich darum auch noch kümmern.

Während der Teambesprechung gibt es zwischen den pädagogischen Fachkräften zum wiederholten Male starke Auseinandersetzungen. Es gäbe in letzter Zeit in zunehmendem Maße eine Menge ungeklärter Meinungsverschiedenheiten in einzelnen Gruppen. Die Anwesenden beklagen sich über unangemessene Verhaltensweisen und schwierige Arbeitssituationen in einzelnen Gruppen sowie untereinander. Die Nerven aller Beteiligten liegen blank. Der Streit eskaliert.

Aufgrund der zunehmend verschärften Sachlage ergreift Kerstin Mayer die Initiative und beschließt die professionelle Klärung der verschiedenen Konflikttherde im Rahmen einer Teammediation.

Das Stimmungsbarometer

Der Fall Kerstin Mayer ein Einzelfall? Die Folgen verdrängter, geduldeter oder ungelöster Konflikte sind sinkende Arbeitsenergie und Arbeitsfreude, Zunahme von Fehlleistungen und krankheitsbedingten Fehlzei-

ten, sinkende Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine Zunahme der Fluktuation. Die Skala des Stimmungsbarometers reicht von verdeckten über offenen bis hin zu eskalierenden Konflikten.

Bei verdeckten Konflikten haben alle Beteiligten noch ein vermeintlich gutes Gefühl, weil Sie auf Rechtfertigungsmöglichkeiten zurückgreifen jedoch mit der Angst von Entdeckung. Fehlleistungen sowie der Anteil an Beschwerden nehmen zu. Die Mitarbeitenden und Teams versuchen gegenzusteuern.

Beim offenen Konflikt nehmen Spannungen und Frustration zu. Rechtfertigungsdruck und Schuldigungsuche beginnt. Leistung und Motivation sinkt. In vielen Fällen werden die Mitarbeitenden zu Einzelkämpfern und gehen in die innere Kündigung. Die Arbeit in den Gruppen verändert sich sichtbar.

Bei hochgradig eskalierten Konflikten bestehen die Teams nur noch aus Einzelkämpfern/innen. Handlungsunfähigkeit nimmt zu. Es drohen Arbeitsplatzverlust und die Existenz der Einrichtung gerät ernsthaft in Gefahr.

Professionelle Hilfe durch Mediation

Häufig sind Konflikte verhärtet, so dass ein Miteinander nicht mehr möglich erscheint und von den Beteiligten keine Lösungen mehr gesehen werden. In diesen Fällen kann die Mediation einen deutlichen Beitrag leisten, das Handeln in Konflikten zu verändern bzw. die Auswirkungen des Konfliktes zu begrenzen.

Die Konfliktparteien werden im Rahmen eines Mediationsverfahrens bei der eigenverantwortlichen Erarbeitung von Lösungen in ihrem Spannungsfeld durch in der Sache neutrale Dritte unterstützt. Methodisch und konstruktiv werden schwierige und belastende Themen erhell. Bedürfnisse, Sichtweisen und Interessen aller Beteiligten kommen dabei in einer respektvollen und wertschätzenden Atmosphäre zur Sprache. Die Mediation geht auf die wesentlichen Konfliktthemen ein. Das Besondere dabei ist, dass die Mediatoren

ren/innen allparteilich arbeiten. Dass heißt, sie verhalten sich allen Konfliktbeteiligten gegenüber in gleichem Maße respektvoll, wertschätzend und empathisch. Dies hilft bei der Klärung belastender Themen.

In der Mediation bringen alle Parteien ihre Positionen ein und erarbeiten eine tragfähige und nachhaltig wirksame Lösung. Der offene und konstruktive Umgang mit Konflikten führt dabei zu einer Entlastung, weil die Parteien ihre eigene Konfliktfähigkeit verändern und hierdurch mehr Sicherheit im Umgang mit ihren Spannungsfeldern erlangen. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten aus der Situation einen Gewinn ziehen können und das Miteinander sich ändert. Das Fundament einer besseren Verständigung ist geschaffen.

Formen der Mediation

Konflikte in den Einrichtungen können zwischen zwei Personen oder mehreren Parteien geklärt werden. Bei der Mehrparteienmediation findet die Mediation in Teams oder zwischen verschiedenen Gruppierungen statt. Allen Verfahren ist gemein, dass die grundlegende Bereitschaft zur Teilnahme bei den Beteiligten vorhanden ist.

Mediation setzt wertvolle Ressourcen frei

Das Mediationsverfahren ist für Tageseinrichtungen für Kinder und Familienzentren eine besonders effektive, weil zeit- und kostensparende, Form der Klärung emotional belastender Themen.

Im Klärungsfall erleben die Beteiligten einen spürbaren Wegfall von Druck und eine zunehmende Entlastung und Erleichterung. Hierdurch wird eine konstruktive Zusammenarbeit auf der Sach- und der Beziehungsebene in der Regel schnell wieder möglich.

Gebundene Ressourcen werden freigesetzt bzw. wieder mobilisiert. Die Handlungsfähigkeit der Beteiligten steigt und die Basis der besseren Verständigung ist geschaffen.

Die Mediation führt darüber hinaus bei den Beteiligten zu einer weitergehenden Professionalisierung im Umgang mit schwierigen Situationen. Das Ergebnis ist eine offene und gestärkte Konfliktkultur als Grundlage für eine optimale Aufgabenerfüllung. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt.

Ist der Konflikt gelöst, entstehen im Rahmen der Mediation in der Folge oft zusätzlich Ideen und Impulse als Grundlage für nachhaltigen Wandel in Einrichtungen und Teams.

Autorinnen

Dipl.-BW. Helga Weiß, Waltraud Ista-Schäfer sind Geschäftsführerinnen der en détail – Gesellschaft für Mediation und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt: Mediation, Organisations- und Teamentwicklung, Trainings zur Verbesserung der Kommunikations- und Ergebnisstandards sowie Konfliktfähigkeit und Coaching.



Kontaktadresse

en détail

*Gesellschaft für Mediation & Organisationsentwicklung
Lipizzaner Str. 7, 50735 Köln*

Telefon 0221 / 390 64 56

E-Mail info@en-detail.net

Internet www.en-detail.net