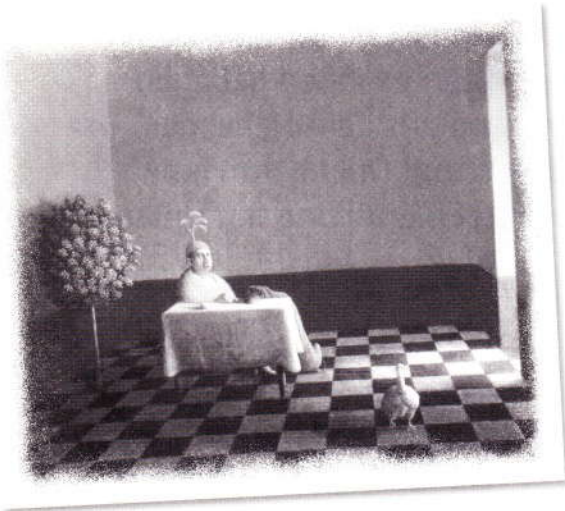


3000 Anschläge auf Leitung:

Mir geht alles viel zu langsam!



Die Rollenverteilung bei der Problem- beschreibung stimmt bedenklich: Alle anderen sind (zu) langsam, nur die Leiterin ist schnell genug?

Und was genug ist, bestimmt sie allein? Jedes Mal, wenn sich eine Person isoliert, ist Achtung geboten. Stimmt die Selbstwahrnehmung? Ist niemand anderes in der Lage, ihren Anforderungen annähernd zu genügen? Eventuell das Geisterfahrer-Phänomen: Sind nicht die anderen zu langsam, sondern sie zu schnell? „Ewig Veränderungen“, sagt sie. Wer hält so was aus? Als Mitarbeiter frage ich, wie lange die aktuell gewollte Veränderung gültig und ob sie meiner Mühe wert ist. „Hat sie über

morgen hinaus Bestand?“ Kann ich meine Leiterin dies nicht fragen, antworte ich mir selbst: „Wahrscheinlich nicht, warten wir doch mal ab“, und schon bin ich langsamer, als ich kann, und langsamer, als sie will.

Die fragende Leiterin will, daß ihre Kolleginnen selbstverantwortlich denken und handeln. Vielleicht tun die es schon. Sie wissen, denken, fühlen, daß das vorgegebene Tempo sie überfordert, und bremsen aus Verantwortung für ihre Gesundheit.

Manches Kita-Team ist ein Durchlauferhitzer für Leiterinnen. Wenn sie heiß sind, verschwinden sie, die Mitarbeiterinnen bleiben. Mit fortschreitender Dauer verfestigt sich so ein Ablauf, denn die jeweils neue Leiterin will, daß die Mitarbeiterinnen sich verändern. Die halten zusammen, weil sie die Erfahrung gemacht haben, daß Leiterinnen nie lange durchhalten. Jede Neue trifft auf mehr Abwehr (als sie erwartet hat); sie probiert, resigniert und packt ein. Beide Seiten haben recht: die Leiterin („Hier kann man nichts verändern.“) und die Erzieherinnen auch („War doch klar, daß die abhaut.“). Resultat: Stillstand und Rückgang des erzieherischen Niveaus.

Was kann eine Leiterin tun? Genau analysieren, welche und wie viele Veränderungen sie wollte. Die Umstände überlegen, jede noch so sinnvolle Veränderung scheitert zum falschen Zeitpunkt. Hat sie viele verschiedene Veränderungen versucht, oder hat sie für eine Veränderung verschiedene Methoden versucht? Wenn ein Zugang zu den Kolleginnen gesperrt ist, müssen andere Wege gefunden werden, nicht neue Ziele.

Wie wäre es mit dem Weg, das Veränderungspotential der Mitarbeiterin-

Ewig versuche ich, mit meinem Team Veränderungen zu initiieren. Aber manch einer begreift so langsam, manch einer gar nicht. Es dauert mir alles viel zu lange!
Was kann ich tun, damit sich wirklich etwas bewegt und meine Kolleginnen selbstverantwortlich denken und handeln?

Beate K., Leiterin, 40 J.

nen zu fördern und ihm zur Umsetzung zu verhelfen? Falls deren einziger Wunsch nur der nach noch mehr Hängematten für die Siesta sein sollte, kann die Leiterin sich entscheiden, ob sie sich nicht lieber selbst verändert. Doch diese Wahrscheinlichkeit halte ich für nicht sehr groß. Wie bei Kindern müssen positive Ansätze verstärkt werden, dann kommt der Zug ins Rollen. Wie im Situationsansatz müssen die Verantwortlichen nach Schlüsselsituationen für Veränderungen für die noch nicht ganz so Verantwortlichen fahnden.

Eine Leiterin, die verändern will, kann sich ihr Haus wie ein Auto vorstellen. Sie soll damit ans Ziel gelangen. Wird sie es deshalb zu selbständigem Handeln bewegen? Kaum. Sie steuert selbst, bewegt und koordiniert verschiedene Einzelaktivitäten. Gebraucht wird ein funktionstüchtiges Auto: Wer ist im Team seherisch begabt (Scheinwerfer, Blick voraus)? Wer ist der Motor? Wer die Kupplung? Wer sind die Reifen, die Windschutzscheibe, und wer spielt die Bremse, die doch auch gebraucht wird? Ach ja, wer erinnert an die nötigen Pausen?!

Nur alle zusammen können das Ziel erreichen. Aufgabe einer Leiterin ist nicht, das Wesen der Mitarbeiterinnen zu verändern, sondern sie zu funktionsgerechter Zusammenarbeit zu bewegen. Dafür muß sie die Arbeitsbedingungen entsprechend gestalten. Sie sorgt für die richtige Abstimmung der Teile und den Treibstoff, ohne sich selbst dabei zu verbrauchen. ●

Roger Prott

¹ Prott, Roger: Zur Auswahl neuer Mitarbeiterinnen unter Team-Aspekten. In: Rieder-Aigner, H. (Hg.): Handbuch Kindertageseinrichtungen, Regensburg 1999

3000 Anschläge auf Leitung

3000 Anschläge auf der Schreibmaschine sind ungefähr eine Druckseite. Auf so knappem Raum ist kein ausführlicher Ratgeber zu erwarten, wohl aber Gedanken und Ideen, wie den Tücken des Alltags auf die Spur zu kommen ist, wenn sie mit Abstand betrachtet werden können. Schreiben Sie uns Ihre Frage!

Redaktion klein&groß
Hermann Luchterhand Verlag GmbH
Pestalozzistr. 5-8
13187 Berlin