N. N.

„Under my thumb"

Wenn ein Vorgesetzter etwas verändern will

Auf Wunsch des Autors erscheint dieser Beitrag anonym Denn es geht ihm nicht um Schelte, sondern darum, ein Tabu zu brechen und Denkschablonen der Zuordnung von Innovativkräften zur Debatte zu stellen. Es geht ihm um seine Rolle als Trägervertreter bei Veränderungsprozessen und um Folgerungen für Leitungstätigkeit.

Von Zeit zu Zeit suche ich mich zu trösten: es verändert sich etwas, ein wenig und ganz langsam. Ja, schon die bloße Erinnerung daran, daß meine Anwesenheit selbst eine Veränderung in dem Amt bedeutete, in dem ich seit gut eineinhalb Jahren als Abteilungsleiter für Kindertagesstätten und Tagespflege, Vollzeit- und Heimpflege arbeite, kann ich in solchen Phasen als hilfreich, weil trostreich, betrachten.

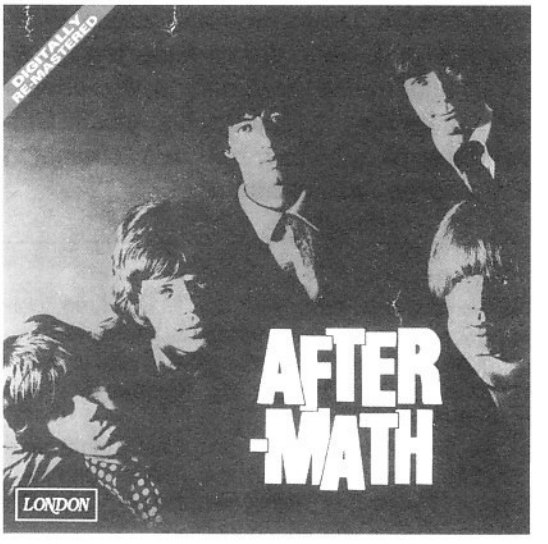
Sie merken schon, irgend etwas geht mir zu langsam, und es zehrt an meinem Wohlbefinden. Dieses Etwas, mit „Veränderung" bezeichnet, hat fast magische Aspekte. In diesem Begriff wird zusammengefaßt, daß Dinge, Beziehungen, Kompetenzen, Ideen, Vorstellungen u. a. vorhanden sind und von dem, der Veränderung will, als nicht angemessen beurteilt, eben veränderungswürdig befunden wurden. Wie kommt einer dazu, der frisch daherkommt, neu ist, die Eingesessenen zu Veränderungen zu bewegen? Kehren neue Besen gut, müssen sie es beweisen? Geht es um Veränderungen an sich, nicht um das Wohin, das Wozu und das Wie?
Wären mir Ziele und Inhalte meiner Arbeit egal, und ginge es mir um Veränderungen an sich, dann könnte mich auf Dauer freuen, daß meine bloße Anwesenheit in diesem Amt tatsächlich eine Veränderung gegenüber früher bedeutete: ich rede anders, entscheide anders, setze andere Schwerpunkte, spreche andere Themen an und bin anders als meine Vorgängerin, ein Leitungsmann in einem Frauenamt. Soviel Anderssein bringt andere Resultate, zwangsläufig, es braucht nur Zeit.

„Out of time"

Zwei Dimensionen von Veränderung sind erwähnt: Zeit und Wirksamkeit. Jede Leiterin muß diese Faktoren in die Planung der Leitungsarbeit einbeziehen. Als Fragen formuliert: welchen Zeitraum nehme ich als Maßstab für von mir beabsichtigte Veränderungen? Ist der Maßstab an dem orientiert, was ich aushalte? Ist er an den Mitarbeiter/innen, am Ziel, am Veränderungsprozeß orientiert? Ist die erforderliche Zeitspanne richtig eingeschätzt? Neben der Zeitdauer: welches sind richtige Zeitpunkte für Veränderungen? Ab wann können Veränderungen als vollzogen bezeichnet werden, ab wann sind sie gesichert? Wie wirksam sind sie und was bewirken sie? Von welcher Dauerhaftigkeit sind sie... Bis ich alle Fragen beantwortet habe, kann es aber schon zu spät sein. So ist das Leben.

Ziele und Inhalte, Aufgaben und Auftrag der Kindertagesbetreuung sind mir jedoch nicht egal. Als Fachmann, mit einigem Selbstbewußtsein auch: als anerkannter Fachmann auf dem Gebiet der öffentlichen Erziehung sind mir Veränderungen daher nicht das wesentliche Anliegen in meiner Arbeit. Mein Streben gilt der möglichst guten Gestaltung der Lebenssituation der in meinem Einflußbereich in Kindertageseinrichtungen betreuten Kinder, mein Streben gilt der allgemeinen Anerkennung der Kindertagesbetreuung als sozialpädagogische Bildung, mein Streben gilt der möglichst guten Gestaltung der pädagogischen Arbeit und der Arbeitssituation von Erzieherinnen. Die Aufgaben sind groß, was davon erreicht wäre, könnte abgehakt werden, und es bliebe noch viel zu tun. Kein Veränderungswunsch um jeden Preis, nur da, wo etwas diesen Zielsetzungen (noch) nicht entspricht. Ich will im Grunde keine Veränderungen, sondern Entwicklungen.
Die Ziele und Inhalte werden von mir nicht erst vertreten, seit ich als Abteilungsleiter angestellt bin. Sie haben sich dadurch auch nicht verändert, kann ich hinzufügen.

Wo fangen Veränderungen an, wo fange ich an, wenn ich feststelle, daß mein Wissen um den allgemeinen Stand der Fachdiskussion mir sehr schnell zeigt, daß der Vergleich zu „meiner Abtei-



„Nachwirkungen" von den Rolling Stones.

lung" meines Erachtens ein ziemlich ungünstiges Wissens- und Qualifikationsniveau offenlegt? In manchen Themenbereichen (z. B. zur Öffnung des Kindergartens, z. B. zum Situationsansatz) scheint es mir, als hätte es keine Entwicklung seit Ende der siebziger Jahre gegeben. Ich stelle Defizite fest, von deren Existenz und/oder Ausmaß ich überrascht bin. Mit anderen Worten, ich habe die Ausgangsposition festgestellt, als negativ unterschiedlich gegenüber den Zielen analysiert und daher als veränderungswürdig erkannt. Kann die Entwicklung beginnen? Nein. Zuerst muß ich wissen, warum der Stand in dieser Abteilung so völlig anders ist, als es dem allgemeinen Diskussionsstand entspricht. Woher kommt die Rückständigkeit? Obwohl auch ich natürlich sofort bewerte, will ich die Rückständigkeit hier vorerst nur in zeitlicher Hinsicht verstanden wissen. Ist sie Absicht, Unsicherheit oder gar dem Zufall geschuldet?
Anstatt andere zu verändern, beginne ich offenbar, mich zu verändern. Vorherige „sichere Erkenntnisse und Erfahrungen" geraten sehr schnell ins Wanken. Was weiß ich schon? Wie sicher sitzen meine Themen, wenn viele sie, noch dazu unerwartet, infragestellen?

„Think"

● Angenommen, die in der Abteilung praktizierte, pädagogische Arbeit, von mir als rückständig bezeichnet, ist dort allgemein anerkannt, weil die Mitarbeiterinnen in der Vergangenheit nicht gut mit Informationen (Fachliteratur, Fortbildung etc.) versorgt wurden, dann wird jeder Veränderungsversuch als unerwartete Kritik angesehen werden. Kritik deshalb, weil die vorhandenen Kompetenzen als nicht ausreichend wiedergespiegelt werden; unerwartet deshalb, weil den Mitarbeiterinnen bislang verwehrt war, an den Fachdiskussionen teilzuhaben. Diesen Zustand müßte ich verändern.
● Angenommen, die in der Abteilung praktizierte, pädagogische Arbeit, von mir als rückständig bezeichnet, ist dort allgemein anerkannt, weil sie den Mitarbeiterinnen bequemer erscheint als eine an der Lebenssituation der Kinder orientierte Pädagogik, dann wird jedes Thematisieren der Situation als Kritik aufgefaßt werden. Auch diesen Zustand müßte ich verändern.
Dies sind nur zwei von vielen denkbaren Varianten, die ich in meine Leitungsarbeit einbeziehen muß. Vermutlich handelt es sich in der Praxis meist um eine Mischung verschiedener Hintergründe und entsprechend schwer fällt eine Einschätzung der Situation; noch schwerer fällt mir, einen Ansatzpunkt für die Veränderung zu suchen.

„It's not easy"

Schier zum Verzweifeln aber ist, daß sich Ursache und Wirkung verkehren: weil hier so viele das gleiche tun, bin ich der Außenseiter, welcher Verrücktes, Verkehrtes, Unmögliches will. Nicht diejenigen, die anders arbeiten als (inzwischen) allgemein üblich, müssen sich erklären, sondern der eine, ich, muß erklären, warum er will, daß die anderen anders arbeiten als bisher. Dabei ist es für mich selbstverständlich, mich zu erklären; nicht zu akzeptieren ist für mich jedoch die konstruierte ein-

Struktureller Druck entfaltet seine Wirksamkeit erst, wenn die veränderten Strukturen allgemeine, erwünschte Verhaltensweisen begünstigen, jedoch spezielle Entscheidungsfreiheiten bei den einzelnen Personen belassen bleiben.

---

seitige Beweispflicht, die der Vorstellung entspringt, daß alles, was vorhanden ist, nicht mehr begründet zu werden braucht, sondern nur das Neue. Bei diesem Prozeß geschieht Spannendes. Aus meiner Perspektive:

a) Die Nicht-Veränderung der letzten Jahre wird zum Normalzustand erklärt, die Veränderung folglich als Störung des Normalen definiert. Störungen müssen jedoch vermieden werden.

b) Veränderungen werden nicht mit der veränderten Situation (= neuer Abteilungsleiter) identifiziert, sondern personifiziert und dadurch verabsolutiert. Konzentration auf eine Person baut eine Machtposition auf, die eigentlich vermieden werden muß.

c) Die Veränderungsgedanken werden mißtrauisch entgegengenommen, schließlich ist es der Vorgesetzte, der etwas Neues will, nicht der Fachmann, der anerkanntes Wissen transportiert. Anliegen, Wünsche oder Vorgaben durch Vorgesetzte können nichts Gutes bedeuten, sie müssen abgelehnt werden.

Summasummarum: es gibt Widerstände gegen Veränderungen, selbst, wenn einer nur anerkannte Ziele und Inhalte vertritt. Was soll so einer tun, dessen Aufgabe die Entwicklung seines Arbeitsbereiches ist?

Es wird niemanden verwundern: Gegen so viel Widerstand habe ich nur ein Mittel, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, das ist Druck von oben! Robert Schock schrieb in dieser Zeitschrift: „Jeder Kindergarten hat den Träger, den er verdient" (vgl. TPS 1/87, S. 21ff). Ich erlebe die bei jeder Mitarbeiterin zwar unterschiedlich motivierte, doch insgesamt geballte Ablehnung von Veränderung und das Beharrungsvermögen im gewohnten Stand nicht als Normalzustand, sondern als eigenes Drucksystem, das nach außen hin kugelartig stabil erscheint, solange nur sanft darüber hinweggeblickt wird; sobald aber ein bohrender Blick auf die Kugel trifft, wirkt der Innendruck nach außen. Der Druck, den ich zu geben bereit bin, ist darum eher Reaktion als Aktion, doch die Einschätzung hängt wohl sehr vom Betrachter ab.

Under my thumb! Das klingt nach Unterdrükkung, Fremdbestimmung oder Machtmißbrauch. Schnell wird dabei übersehen, daß unbegründetes Beharrungsvermögen auf längst überholten Positionen, daß undifferenzierte, pädagogische Arbeit, daß die Nichtauseinandersetzung um Ziele und Vorstellungen zutiefst undemokratische Verhaltensweisen sind. Dagegen will ich arbeiten. Under my thumb heißt deshalb, den Daumen drauf, nicht nachlassen und kein Schlupfloch lassen für Ausreden oder für Ausweichmanöver. Ich will Verfahren ändern, das sind vor allem eingeschliffene unproduktive Umgangsweisen und Ablaufnotwendigkeiten. Dabei trage ich zwangsläufig auch zur Veränderung von Handlungsweisen bei. Die Mitarbeiterinnen müssen neue Verhaltensweisen praktizieren, die den Verfahrensvorgaben entsprechen. Über diesen Weg schließlich verändert sich, verändern sie ihre Verantwortungsbereitschaft. So wie ich hier meine Ziele und Verfahrensweisen offenlege, versuche ich, durch Druck Mitarbeiterinnen/Erzieherinnen zur Offenlegung ihrer Zielsetzung zu bewegen, um Diskussionen zu ermöglichen, um Entscheidungsprozesse zu initiieren, um letztlich offene Entwicklungen zu ermöglichen.

Der Druck kann und darf nicht als personeller Druck wirken; das hätte zur Folge, daß bei einem Personenwechsel die Entwicklung umgekehrt werden kann. Dauerhafte Veränderungen werden nur erreicht durch Strukturveränderungen, die neue, andere Handlungen und Erfahrungen erzwingen. Diese Veränderung bezeichne ich hier mit strukturellem Druck. Seine Wirksamkeit entfaltet er erst dann, wenn die veränderten Strukturen allgemeine (und erwünschte) Verhaltensweisen begünstigen, jedoch spezielle Entscheidungsfreiheiten bei den einzelnen Personen belassen.

Anders ausgedrückt: im Grunde soll den Mitarbeiterinnen nichts anderes übrig bleiben, als das Verfahren zu praktizieren, das ich vorgebe. So weit kann ich Einfluß nehmen; was dabei am Ende steht, kann nicht vorherbestimmt sein. Im Beispiel: vor einer Diskussion muß das Thema vorbereitet werden; zur Vorbereitung gehören..., was jedoch am Ende der Diskussion steht, das kann am Anfang niemand sagen.