

Transfusion vor Transplantation

3000 Anschläge auf Leitung

In der Aufsichtspflicht gibt es die Grenze des Zumutbaren als eine der Grundlagen dessen, was an Handlungsanforderungen zu stellen ist. Solche Mitarbeiterinnen sind jenseits der Grenze, sie sind eine Zumutung. Vermutlich waren sie nicht immer so, wie und warum konnten sie sich so entwickeln? Was ist da schief gelaufen? Diese Fragen interessieren mich nur beiläufig für die Beantwortung hier, ob schon es lohnenswert wäre ihnen nachzugehen, denn daraus ließe sich vorbeugend lernen. Ist es erstmal so weit gekommen wie beschrieben, nutzt der tief analysierende Rückblick wenig, denn Therapien kommen als Leitungshandeln nicht in Betracht, manchmal bleibt bloß Schadenbegrenzung übrig. Aus diesem Gedanken heraus kommt mein pragmatischer Vorschlag, beide Kontrahentinnen auseinander zu bringen und beide in anderen Kitas einzusetzen, vorausgesetzt, es gibt die Möglichkeit dazu. Landläufig verbleibt die ranghöhere Person an ihrem Arbeitsplatz. Da ich jedoch nicht das Signal aussenden will „die Leiterin hat immer Recht!“ verbietet sich eine einseitige Herausnahme. Zu bedenken ist, dass ein Verbleiben stets als Signal für Rechthaben gedeutet wird. Wenn es in diesem Fall ein eindeutiges einseitiges Fehlverhalten gäbe, müsste man völlig anders vorgehen. Also beide.

Denen muss klar sein, dass eine neue Kita (zwei!) mit Risiken verbunden ist. Professoren erhalten einen Ruf, wenn sie ausgewählt wurden. Im Kita-Bereich gründet ein vorauseilender Ruf meist auf negativen Einschätzungen der Person oder ihres Verhaltens. Stichwort: Klatsch und Tratsch, nun ja. Beide versuchen ihre Positionen durchzusetzen, rücksichtslos im wahrsten Sinne. Sie berücksichtigen nicht, dass sie besten-

falls beweisen können, wer von ihnen Recht hat. Doch Rechthaben ist das eine, sich als Leitungskraft öffentlich vollkommen inkompetent zeigen das andere. Sie sind nicht nur miteinander gescheitert, sondern auch als Leiterinnen/Vorbilder für das Team, die Eltern und den Träger (selbst wenn einige dort das nicht kapieren!).

Ein begleiteter Neuanfang in einer sorgfältig ausgewählten Einrichtung kann hilfreich sein. Klare Regeln, klare Unterstützung. Die beginnt bei der Konfrontation der beiden mit eben diesen Überlegungen. Wollen sie es nun nicht doch nochmals miteinander versuchen? Das ergäbe bei hohem Risiko des Scheiterns die Möglichkeit, dass sich beide als konstruktive Fachkräfte entwickeln könnten. Ein Wechsel danach würde beide im besseren Licht erscheinen lassen, falls ein Wechsel dann noch gewünscht oder nötig wäre. Doch auch hier: klare Regeln, klare Unterstützung.

Eine Regel: beide müssen wollen und aktiv zustimmen. Eine zweite: es wird ein Zeitplan festgelegt, mit dem deutlich sichtbare und überprüfbare Fortschritte in der Zusammenarbeit erreicht werden. Eine dritte: unterschiedliche Ansichten werden einander nach vereinbartem Ritual mitgeteilt und jedes Mal dafür eine konkrete Umgangsweise entwickelt, gegebenenfalls mit der Leitung der Leitung zusammen. Es kommt auf eindeutige Entscheidungen an. Eine vierte Regel: es dürfen keine Informationen an andere als die involvierten drei Personen weitergegeben werden, wenn nicht alle zustimmen. Eine fünfte Regel: gegen Rechtsverstöße aus dem Arbeitsvertrag ist unverzüglich vorzugehen. Eine sechste: die Oberleiterin ist nicht die Schiedsrichterin! Entweder greift sie durch oder sie unterstützt auf andere

Als Leitung der Leitung habe ich ein Problem in einem Haus zwischen Leiterin und Stellvertreterin. Beide haben sich ineinander verbissen und können (und wollen?) ihren Konflikt nicht regeln. Die eine wirft der anderen eine schlampige Arbeitshaltung vor. Die Leiterin soll während der Arbeitszeit Privatangelegenheiten nachgehen. Sie soll auch von anderen Dinge verlangen, die sie selbst nicht einhält. Die Stellvertreterin soll vor allem Interna an Eltern weitergeben, um sie auf ihre Seite zu ziehen, aber sie versucht in diesem Konflikt auch Beziehungen in der Trägerverwaltung für sich auszunutzen.

Anonym auf F.



Weise, doch sie darf nicht die Rolle einer Supervisorin oder Beraterin einnehmen. Den unterstützenden Einsatz von so jemanden würde ich nicht in Betracht ziehen. Leiterin und Stellvertreterin haben ein Kooperationsproblem, das muss geregelt werden. Verständnis füreinander kann man auf höherem Niveau entwickeln, dazu müssen sich die beiden Kontrahentinnen erst noch bewähren. Supervision/Beratung muss man sich verdienen. Sie sind zu teuer und kostbar, um als Notrettungsdienst missbraucht zu werden. Medizinisch: vor Eingriffen ins Gehirn muss der körperliche Allgemeinzustand stabilisiert werden, siehe Überschrift. ●

Roger Prött
Berlin

3000 Anschläge auf dem Computer 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
Pestalozzistr. 5-8, 13187 Berlin