

FÜHRUNG VON KINDERTAGESEINRICHTUNGEN - ZWISCHEN MACHT UND OHNMACHT: TEIL 2 -

Führung, eine soziale Konstruktion

Oder: Von Lückenbüßern und dem Lob der Hierarchie

von Andreas Schulte-Hemming

„Ich weiß nicht, was Sie mit ‚Glorie‘ meinen“, sagte Alice.
Humpty Dumpty lächelte verächtlich. „Natürlich weiß du das nicht – bis ich es dir sage.
Ich meinte: ‚Das ist aber wirklich ein schlagendes Argument für dich!‘“
„Aber ‚Glorie‘ bedeutet nicht ‚ein wirklich schlagendes Argument‘“, wandte Alice ein.
„Wenn ich ein Wort gebrauche“, sagte Humpty Dumpty in reichlich hochmütigem Ton,
„dann hat es genau die Bedeutung, die ich aussuche – nicht mehr und nicht weniger.“
„Es fragt sich nur“, sagte Alice, „ab man Wörter einfach etwas anderes bedeuten lassen kann.“
„Es fragt sich nur“, sagte Humpty Dumpty, „wer zu bestimmen hat – das ist alles.“
(Lewis Carroll, Alice im Wunderland)

Die Wahrheit: KiTas, wie sie wirklich sind!!!

Kindertagesstätten (KiTas) sind eine ‚So-tun-als-ob-Organisation‘. Die Botschaft lautet, Wahrnehmung und Handeln folgen ihr: „Wir sind alle ein Team“, „kommen gut miteinander aus (wir duzen uns)“ und „es gibt keine Unterschiede zwischen uns,- ja gut ich bin die Leitung, aber was heißt das schon“. Nicht dass da ein Missverständnis auftaucht: Klar, es gibt eine Leitung und die ErzieherInnen, es gibt auch Regeln, Arbeitsverträge, Weisungsbefugnisse, Dienstpläne, Besprechungsformen usw. Aber die sind irgendwie nicht so wichtig.

Dieser Typus ist auch in anderen sozialen Arbeitsfeldern sehr beliebt.

Wenn wir schon von Führung reden, dann als sogenannte face-to-face-Interaktion: Gespräche allerortens, permanente Beziehungsarbeit; „das kennen und können wir gut“. Führung ist Gruppen- oder besser noch: Teamleitung. Durch Kommunikation wird versucht, die Einzelaktivitäten, Erwartungen und Interessen der Gruppenmitglieder auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, - wenn man weiß, was das gemeinsame Ziel ist.

Eine etwas andere Variante ist das Modell der ‚richtigen‘ Teams, die wie offene Gruppen wirken, die durch freiwillige Mitgliedschaft geprägt sind. Motivationen je nach Tagesform, die unterschiedlichsten Erwartungshaltungen und Fluchttendenzen in den Schonraum Betreuungsgruppe. Die gefühlte Leitungsrolle ist eine verschwindend geringe Minderheit.

Andernorts gibt es dann noch die permanente Pädagogisierung der Beziehung zwischen ‚Vorgesetzten und Unterstellten‘, die offenbar einer Vormundschaft bedürfen, weil sie unwissend, faul, unmotiviert, vielleicht sogar undiszipliniert sind. Sie müssen belohnt und bestraft, erzogen und gelenkt, motiviert und angewiesen werden, damit sie das tun, was verlangt wird. Man nennt das auch ‚Infantilisierung‘. „Wir arbeiten doch mit Kindern, oder?“

Wenn da doch nicht bei einigen Führungskräften dieser Überdruß wäre: „Ich kann den ganzen

Psychoquatsch nicht mehr am Kopp haben, wir sind viel zu weich, die sollen einfach das tun, was sie tun sollen und ich kann dann endlich auch meine eigentlichen Aufgaben machen. Ja, in der freien Wirtschaft wird nicht lange gefackelt. Wer nicht spurt, fliegt raus“.

Ja, in der freien Wirtschaft, da läuft alles rund, dort ist es schön, die Mitarbeiter schnurren nur so und die Firma hat Erfolg. Aber es besteht Hoffnung, denn die Zeiten stehen ganz gut für die Kindertagesstätten. Marktorientierte Vorstellung sind auf dem Vormarsch, Kindergärten sind ja schon fast eine ‚soziale Dienstleistung‘, wenn auch noch nicht ganz so frei wie in der Wirtschaft, und die Führung, na ja.

Ja, so ist das in den KiTas! Ist es so?

Über die Organisation KiTa und das Führen

Versuchen wir einen anderen Weg und beginnen mit dem, was immer wieder gerne, wenn es um Führung¹ geht, und darum, insbesondere Personal-Führung, soll es schließlich gehen, außen vor gelassen wird: der organisatorische Kontext.

Die KiTa ist eine bürokratische Verwaltungsorganisation - nicht zu verwechseln mit unserem Alltagsverständnis von Bürokratie² - mit einer hierarchischen Rollenverteilung und formalisierten Regeln³. Und die KiTa-Leitung ist eine ‚Vorgesetztenrolle‘, das Erziehungspersonal, die Hauswirtschaftskräfte sind die ‚Unterstellten‘. Ebenso ist aber die KiTa-Leitung dem Vorstand, der Geschäftsführung oder anderen

¹ Führen und Führung ist ein Prozess und nicht eine Person oder Stelle wie z.B. die KiTa-Leitung. Wenn es um Personen geht, die qua zugewiesener Rolle zur Führung beitragen, wird hier von Vorgesetzten, Führungs-/Leitungskraft gesprochen.

² Lange dunkle Flure mit verschlossenen Türen und schläfrig, desinteressiertes dreinblickendes Personal.

³ In der Regel, das bedeutet, dass die größte Anzahl der KiTas in Vereinen, Verbänden organisiert ist.

übergeordneten Positionen unterstellt. Das ist eine Hierarchie, eine sehr typische für Einrichtungen der sozialen Branche.

Egal wie es um die ‚gefühlte Leitung‘ steht, es handelt sich bei einer KiTa um eine Institution und damit auch immer um institutionelle Führung, d.h. wir haben es hier mit den Strukturbedingungen von abhängiger Lohnarbeit zu tun. Die Beziehung von ‚Vorgesetzten und Unterstellten‘ und deren Miteinander hat eine sachlich-formalisierte Seite, die arbeitsrechtlich definiert und abgesichert ist. Der Arbeitsvertrag, die formal-rechtliche Grundlage, regelt das Verhältnis zwischen Einrichtung und Arbeitskraft als Austausch von Arbeitsleistung gegen regelmäßige Entlohnung. Er sieht dabei ab von dem konkreten und persönlichem Miteinander, das in der Regel unser Bild vom Arbeitsalltag prägt.

Wir haben es hier zugleich mit einem ‚Herrschaftsverhältnis‘ zu tun, auch wenn das niemand gerne hört. In solcher einer Organisation, eben auch einer KiTa, kann der Einsatz von Macht mittels Leitungskraft eingesetzt werden, um die ‚Unterstellten‘ dazu zu veranlassen, ihre Arbeitshandlungen und die Form der Zusammenarbeit auf Normen und Ziele der Organisation auszurichten.

Alles Handeln, jede Entscheidung und jede Kommunikation von Vorgesetzten (Leitungskraft) und Unterstellten (MitarbeiterInnen) ist eingebunden in eine Vielzahl von Zwängen bzw. in eine Art Ordnung. Dabei handelt es sich um Weisungsbefugnisse, Entscheidungsregeln, Besprechungsformen, Arbeitszeitregelungen, Stellenbeschreibungen u.a.m. Damit versucht die Organisation sich ein stabiles Gerüst zu geben und sich unabhängig zu machen von der Unsicherheit, Störbarkeit und Instabilität der Motivationen und Fähigkeiten der dort Tätigen.⁴ Das ist eine positive Seite der Hierarchie, denn ohne eine stabile Ordnung gäbe es keine gut funktionierende Organisation.⁵

Um es noch einmal auf anderem Wege deutlich zu machen:

Eine Organisation wie die KiTa bzw. die Trägergesellschaft besteht auf der eine Seite aus

einer ‚Personengesellschaft‘ mit menschlichen Beziehungen, Bedürfnissen, Freiräumen, Unordnung, Zufriedenheiten und Motiven. Diese sind ‚persönlicher Natur‘ und in ihrer Verlässlichkeit durchaus wankelmütig. Auf der anderen Seite findet sich die ‚Leistungsgemeinschaft‘ mit Sachbezug, Effizienz, Kompetenzen, Einschränkungen, Ordnung, Regeln, Erfolg und Wirksamkeit. Diese beiden Seiten beißen sich häufig, es gibt Widerspruch und Konflikte. Damit der Laden aber läuft, lässt sich vereinfacht sagen: Die ‚Herrschaft‘ der betrieblichen Organisation verlangt die Unterordnung des menschlichen Miteinanders. "Führung hat also die Funktion, organisational untergeordnete Subjekte und ihre Zusammenarbeit so zu konditionieren, dass ihr Handeln systemkonform ausfällt."⁶

Vieles geschieht ganz von selbst, es bedarf nicht unbedingt einer Führungskraft, um das Personal zu ‚knechten‘. Den freien, wilden und natürlichen Menschen gibt es natürlich nicht. Wir sind immer schon sozialisiert durch unsere Schul- und Ausbildung, durch gemeinsame gesellschaftliche Werte und Umgangsformen bevor wir in die KiTa eintreten. Innerhalb der KiTa werden wir dann aufgrund von bestimmten Fähigkeiten ausgewählt, uns wird eine bestimmte Stelle zugewiesen, wir machen Erfahrungen in der Einführungsphase und der Einarbeitungszeit, damit wir wissen ‚wie der Hase hier so läuft‘. Dann sorgen spezifische Aus- und Weiterbildungen für die Vermittlung brauchbarer Fertigkeiten und Einstellungen.

Das Erleben des Regelwerkes und der Belohnungssysteme, was man tun darf und was nicht, was anerkannt und wofür eine ‚Belobigung‘ ausgesprochen wird, steuert uns oft weit mehr als Personen.

Zusätzlich zu all diesen Vor-Kontrollen kommt schließlich noch die personale End-Kontrolle. Wir handeln nie autonom, sondern sind immer schon durch unsere unmittelbaren Kollegen geprägt, das wirkt sich aus auf unsere Vorstellungen der Wirklichkeit, unser Rollen- und Zusammenarbeitsverständnis. In diesen konkreten Beziehungen wird das formal-normative Organisationssystem gedeutet und sozusagen mit Leben erfüllt.

Wie wir sehen, durchlaufen die ‚unzuverlässigen Menschen‘ eine ganze Reihe von Stationen und werden mit Festlegungen, normierten Erwartungen konfrontiert, bis sie sie verinnerlicht haben, sie leben und schließlich als Personal ‚passen‘ und ‚auf Linie bleiben‘. ‚Abweichter‘, ‚Fettnäpfchentreter‘ und ‚Widerständler‘ werden recht schnell mittels Sanktionsinstrumente wieder ins Glied geschickt. Das mündet

⁴ Das Scheitern von vielen Existenzgründern, die unter dem Motto „Fünf Freunde machen eine Firma“ liegt maßgeblich darin begründet, dass es nicht gelungen bzw. geschehen ist, Erwartungen aneinander in einen festen, stabilen Zustand sich wandeln zu lassen. So haben Organisationen, die nur über den (Verkaufs)Erfolg zusammengehalten werden, schlechte Karten in schweren Zeiten bzw. Krisen.

⁵ Ob es gut funktionierende und stabile Organisationen ohne Hierarchien gibt, soll hier nicht grundsätzlich bezweifelt werden. Über die Ineffektivität und Probleme sogenannter Teamorganisationen und flacher Hierarchien verweise ich hier nur auf Stefan Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt/New York 1996

⁶ Klaus Türk: Entpersonalisierte Führung, in: Alfred Kieser u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, S. 331

in die Vorstellung, dass eine Organisation führt (Führungs-Kraft hat). Für die Führungskraft selbst bedeutet das alles auch Entlastung.

Denn erst dann, zuletzt erfolgt die personale Führung durch Vorgesetzte. Sie wird immer dann und in dem Maße eingesetzt, in dem die übrigen beschriebenen Mechanismen der ‚sozialen Kontrolle‘, die auch Führungsfunktion haben, nicht zur Wirkung oder zum Einsatz gelangt sind. Einige Forscher sprechen von Führungskräften als ‚Lückenbüßer der Organisation‘.⁷

Mit den Worten eines Systemikers fasse ich zusammen:

Eine KiTa hat eine Organisationsstruktur, die aus ‚geronnenen‘, normierten Erwartungen besteht, sie geben der Einrichtung Halt, eine stabile Ordnung auf Dauer, damit sie ihre Arbeit erfüllen kann. Diese Struktur ist in doppelter Hinsicht eine Konstruktion: Zunächst einmal eine Vorstellung, ein Konstrukt in unseren Köpfen, das unser Denken, Handeln und Fühlen bestimmt⁸. Diese ‚innere‘ Struktur wird von den Leitungskräften, ErzieherInnen immer wieder erlebt, manchmal erlitten, aber auch anerkannt und damit ‚neu‘ geschaffen. So wird sie zur harten Realität. Damit haben wir die zweite Konstruktion: Strukturen sind keine toten Gebilde, sondern von uns immer wieder geschaffene Ordnungen. Das ist eine ewiger Prozess: Von uns geschaffene Strukturen beeinflussen uns. Wir erkennen sie an, bestätigen sie damit und erschaffen sie zugleich neu. Dann werden wir erneut von ihnen beeinflusst, erkennen sie an usw. usw. Es gibt keinen Anfang und keine Ende.⁹ Das gleiche gilt für Führung: *„Führung ist ein sozialer Interaktionsprozess von allen Beteiligten in der Organisation, der immer wieder (insbesondere von Führungskräften) hergestellt werden muss.“*¹⁰

Aber genau hier liegen die Wurzeln für Konflikte¹¹, aber auch z.B. Innovation.

Die Folgen: Spannungsreiche Beziehungen

Die veränderten Rahmenbedingungen¹² verschärfen die Situation für die KiTas und ihren Trägern. Für den Prozess der Führung, die in erster Linie als Gestaltung verschiedenster und komplexer Einflussgrößen in und auf eine Organisation verstanden wird, treten damit Konfliktlinien und Spannungsverhältnisse auf, die in der Vergangenheit nicht so deutlich spürbar waren.

Zwar hatte ‚Führung‘ immer schon die Aufgabe alles Handeln in der KiTa auf dessen Ziele auszurichten, mit unterschiedlichem Erfolg. Verändert hat sich, dass der Charakter der Organisation KiTa deutlicher zu Tage tritt und mit ihr die darin liegenden Konflikte.

Das liegt ganz schlicht daran, dass es keine Organisation gibt, in der alles geregelt ist, absolute Kontrolle herrscht. Regeln, Normen und Kontrollen sind grundsätzlich unvollständig, dehnbar, widersprüchlich, entwicklungsbedürftig und unscharf. So entstehen immer wieder Spielräume, Möglichkeiten der inhaltlichen Gestaltung und Veränderung eben dieser Strukturen. Das gilt für alle Beteiligten der Organisation.

Der Umgang mit diesen ‚Spielräumen‘ ist für Führung nicht unproblematisch. Geht es doch schon auf der einfachen Ebene in der Gruppe um die Koppelung von Einzelinteressen der Gruppenmitglieder (u.a. als Motive der Mitgliedschaft) und gemeinsamen Zielen der Gruppe. In aller Regel decken sich die Einzelinteressen mit den Gruppenzielen nur zum Teil, und mit deren Erreichen werden nicht alle ihre individuellen Anliegen erfüllt sehen. Die Kooperation erfordert deshalb zumindest von einem Teil der Beteiligten einen partiellen Interessensverzicht.¹³

Mit der Einbettung in eine hierarchische Organisation ändert sich die Bestimmungsform des gemeinsamen Ziels, zu dessen Erreichung die Gruppe zusammenarbeitet, denn es tritt die Notwendigkeit hinzu, zugleich den Willen der ‚herrschenden Instanzen‘ zu erfüllen. Neben der Koordinierungsfunktion von Führung tritt die Herrschaftsfunktion.¹⁴

Zwar kann davon ausgegangen werden, dass die Ordnung der Organisation grundsätzlich anerkannt wird, aber nicht, dass konkrete Entscheidungen ‚von oben‘ im einzelnen zwangsläufig

⁷ Klaus Türk: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981, S. 65; Niklas Luhmann: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964

⁸ Die Konstruktivisten würden sagen, alle Wirklichkeit ist ein ideelles Konstrukt, von uns geschaffen, auch wenn wir uns die Zähne daran ausbeißten.

⁹ Sie erinnern sich, dass war das mit dem Huhn und dem Ei. Eindrucksvoll verdeutlicht in der Debatte zwischen zwei Mäusen in der Schlusssequenz des Films „Chicken Run“.

¹⁰ Paula Lotmar/Edmund Tondeur: Führen in sozialen Organisationen, Bern 1994, S. 26

¹¹ „Die Tiger zeigen uns, wie weit wir gehen können, und wir zeigen den Tigern, wie weit sie gehen können.“ (Siegfried und Roy in ‚Wetten dass ...‘ 1999) - Erinnern Sie sich an die Presseberichte über die schweren Verletzungen von Roy (oder war es Siegfried?), wo sich ein Tiger nicht an die wechselseitige ‚Vereinbarung‘ gehalten hat. Es wäre beinahe das abrupte Ende einer finanziell sehr erfolgreichen Organisation geworden.

¹² Siehe die Einführung zu dieser Artikelreihe.

¹³ Schon in Teammodellen sind zahlreiche Enttäuschungen strukturell angelegt.

¹⁴ Für Leitungskräfte in ‚Sandwich-Positionen‘ ergeben sich durch die gleichzeitige Besetzung einer Vorgesetzten- und Unterstelltenposition paradoxe Anforderungen, sogenannte Führungsdilemmata. - Dazu ausführlich an anderer Stelle.

mit dem Einverständnis des ‚Fussvolks‘ rechnen können.

Immer wieder kommt es in den ‚Spielräumen‘, ‚Führungslücken‘ der Organisation zu Aushandlungen, zur Personalführung als ‚Verhaltenslenkung von Angesicht zu Angesicht‘, um effizientes Arbeiten, Sicherung der Ausrichtung und Arbeitsflexibilität, -engagement zu gewährleisten.

Die Gründe sind dafür unterschiedlich, weil

- es eine Diskrepanz gibt zwischen dem, was die Organisation erwartet und dem, was die einzelnen MitarbeiterInnen können und wollen z.B. auf fachlicher und motivationaler Ebene.
- eine zentrale Grundlage für die Zusammenarbeit in einer Organisation die wechselseitige Abstimmung der Arbeitenden ist, damit der Arbeitsfluss gewährleistet ist. ‚Dienst nach Vorschrift‘ funktioniert nicht. Damit es gut läuft, muss immer wieder improvisiert, Schwerpunkte gesetzt, Entscheidungen gefällt werden u.a.
- es keine Einigkeit gibt in der klaren Festlegung von Aufgaben und Positionen ‚von oben‘ und dem Wunsch nach Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit ‚von unten‘.

Manche Autoren sprechen dann in Bezug auf diese alltäglichen Aushandlungsprozesse, in denen sich Erfordernisse der Zusammenarbeit regelmäßig mit Machtstrukturen verbinden auch von ‚politischer Arena‘ bzw. ‚Mikropolitik‘.¹⁵

Für jede Organisation gilt, die Aushandlungen zwischen Führung und Geführten folgen den zwei grundsätzlichen Konfliktlinien:

- Das Einzelinteresse muss zugunsten eines gemeinsamen Interesses verzichten.
- Ein Unterstellter muss dem Interesse einer übergeordneten Instanz folgen.

Die Chancen: Auseinandersetzungen sind Spielräume

„Führen in sozialen Organisationen ist ein Prozess, der das Zusammenwirken verschiedener Einflussgrößen so gestaltet, dass alles Handeln auf die vereinbarten Ziele hin ausgerichtet ist“¹⁶ kann übersetzt werden in „Führen ist ein erfolgreiches Arrangements, in welchen die Leitungskräfte und Mitarbeiter in, meistens konflikthaften, Situationen akzeptable Kompromisse zwischen den betrieblichen Anforderungen und den Interessen der Ausführenden

aushandeln. Ein immer wieder neu herzustellender Prozess“¹⁷. Man kann auch schlicht sagen: Nur zufriedene MitarbeiterInnen sind gute MitarbeiterInnen.

Diese einfache Logik kann zwar als Richtschnur dienen, nicht aber als Handlungsanweisung, da die ‚erfolgreichen Aushandlungen‘ je nach Organisationstyp unterschiedlich sind und sie mittels Kommunikation, die dreifach prekär (Information, Mitteilung, Verstehen) ist, realisiert werden. Missverständnisse sind die Regel, nicht die Ausnahme.

Der schematische Blick auf zwei gegensätzliche Organisationstypen machen die für das Führen unterschiedlichen Möglichkeiten deutlich¹⁸:

- Organisationen, die starr sind, der ‚Zwang der Verhältnisse‘ übergroß zu sein scheint, d.h. in denen (fast) alles geregelt ist und die Hierarchie permanent kontrollierend eingreift, sind stabil und bieten eine klare Orientierung. Führung findet als starres Anweisungsmodell statt, der Führungskraft (und ihren Unterstellten) bleibt nur ein kleiner Handlungs-Spielraum, es gibt einen Trend in Richtung ‚Dienst nach Vorschrift‘. Diese Art der Führung ist häufig auch Ausdruck des Misstrauens gegenüber der Loyalität und Durchsetzungsfähigkeit der unteren Führungskräfte und der Leistungsbereitschaft und Kompetenz der Unterstellten. Ihre Schwachstellen sind die Effektivität, ihre Innovationsfähigkeit und das flexible Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen.
- Anders ist es bei den Organisationen, in denen es sehr wenig Hierarchie, kaum klare Regeln, Vereinbarungen, eben Verhaltensnormen gibt. Teammodelle herrschen hier vor, Führungskräfte sind kaum auszumachen. Führung äußert sich hier durch permanentes Aushandeln entlang unterschiedlichster Interessenslagen und Erwartungen aneinander. Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind ihre Potentiale. Doch das Ausschöpfen dieser Potentiale, die Sicherung des Erfolgs und die klare Ausrichtung aller Beteiligten auf die Ziele der Organisation zählen zur schwachen Seite.

Irgendwo dazwischen entlang dieser Pole sind die einzelnen KiTas zu verorten.

Ein kleines Lob der Hierarchie

Führung, aber auch Führungskräfte stecken in dem Dilemma, dass sie sich nicht einfach auf

¹⁵ Das Standardwerk, dass die verschiedenen Ansätze vorstellt und diskutiert: Willi Küpper/Günther Ortman (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1992 2.Aufl.

¹⁶ Paula Lotmar/Edmund Tondeur: Führen in sozialen Organisationen, Bern 1994, S. 33

¹⁷ Hans J. Pongratz: Die Interaktionsordnung von Personalführung, Wiesbaden 2003

¹⁸ Sie sagen aber noch nichts über das Erleben, die Zufriedenheiten und das Engagement der MitarbeiterInnen aus. Auch können beide Organisationstypen gleichzeitig in größeren Organisationen, vielleicht nicht in Reinform, vorkommen.

eine Seite schlagen können, denn sowohl die Stabilität (man könnte auch sagen ‚Sturheit‘), die Interessen, Anforderungen und Ziele der Organisation muss sie berücksichtigen als auch die Offenheit zur Veränderung oder Innovation, die durch die Eigensinnigkeit, Individualität und Wunsch nach persönlicher Zufriedenheit der dort Tätigen ausgelöst werden können. Es gilt die Balance zwischen der Hierarchie, inkl. formalisierter Normen und Regeln und einer offenen, personalen und kommunikationsfähigen Führung zu finden.

KiTa brauchen wahrscheinlich etwas mehr von der positiven Seite der Hierarchie - Stabilität und Ruhe für die zu bewältigen Aufgaben -, die durch eine bewusste und klare Führung gestärkt werden kann¹⁹. Strukturen entlasten vom permanenten Beziehungsgerangel. In einigen Fällen reicht schon die Verabschiedung vom so-tun-als-ob, d.h. z.B. die Regeln, Normen und klaren Positionen werden als das gesehen, was sie sind und gelebt. Dem entspricht eine eher zurückgenommene direkte Führungsgestaltung, die sich auf die notwendigen Aushandlungsprozesse konzentriert.

Da gibt es keine Patentlösungen, das ist, wie hoffentlich deutlich geworden ist, ein Balanceakt. Und von den lebensnotwendigen Bewegungen auf dem Drahtseil wissen wir, dass sie nicht vorausberechenbar sind, sie erlauben keine exakte Handlungsanweisung.²⁰

Sicherlich wird das Auswirkungen auf die bisher gelebte Kultur des Miteinanders haben. Das muss aber kein schlimmes Ende nehmen, vielleicht ein unbekanntes.

Ausblick

Die Erkenntnis einiger „Ordnung ist das halbe Leben“, „unsere KiTa braucht mehr Hierarchie, genau, hab ich ja immer gesagt“, wird vermutlich von der Skepsis anderer begleitet, dass diese komprimierte Darstellung nicht alles ist, eben nur EIN Ausschnitt aus der Wirklichkeit Kita.

Sicher, aber das ist ein ganz anderes Kapitel.

Lesenswerte Bücher

- Paula Lotmar / Edmond Tondeur, Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, Bern u.a. 1994, 4.Aufl. (Gut geschrieben und anregend für die eigene Arbeit als Leitungskraft)
- Oswald Neuberger, Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Stuttgart 2002, 6.Aufl. (Für diejenigen, die auf dem Stand der Diskussion sein wollen)

Erschienen in:

KiTa-Aktuell, Ausg. Nord, November 2004, H. 07., S. 220-223

¹⁹ Auch eine gut vorbereitete und effektive Dienstbesprechung oder die selbstverantwortliche Durchführung eines Projektes durch eine ‚Unterstellte‘ kann Führung sein. – Wir erinnern uns, diese sogenannten Führungssubstitute sind (mindestens) so effektiv wie die direkte, im Kontakt stattfindende Personalführung.

²⁰ In der mehrdeutigen Welt der Organisation sind Entscheidungen lediglich angemessen oder unangemessen. Welche Strategie sich letztendlich dann durchsetzt ist das Ergebnis von organisatorischen Eigendynamiken und zufälliger Interessenskonstellationen. - Karl E. Weick: Der Prozess des Organisierens, Frankfurt/M. 1985, S. 352