



Die Harmoniefalle

AUSWEGE sprach mit Wolfgang Nördlinger, Landesvorsitzender der Fachgruppe „Sozialpädagogische Berufe“ der GEW Bayern über Liebesentzug am Arbeitsplatz, unfähige Vorgesetzte und die dringend benötigte Zivilcourage.

Wolfgang, in Deinen Vorträgen "Rechtlich fit im Arbeitsleben" erwähnst Du häufig, dass wir einen erheblichen Schritt weiter wären in Richtung zufriedenstellende und gesündere Arbeitsbedingungen in sozialen Berufsfeldern, wenn wir uns z.B. in der GEW organisieren, uns rechtliches Wissen aneignen und nicht in die Harmoniefalle tapen. Die ersten beiden Punkte sind mir klar, aber was meinst Du mit dem Begriff "Harmoniefalle"?

Harmoniefalle heißt, dass wir oft, besonders in sozialen Berufen, keine echte Streitkultur entwickelt haben, sondern Rechte und Ansprüche nicht oder höchst ungern einfordern, weil wir damit beim Arbeitgeber (AG) oder Vorgesetzten schlechte Stimmung erzeugen könnten.

Sind bereits eigene Mobbing Erfahrungen vorhanden, ist die Angst vor dem Erzeugen schlechter Stimmungen nachvollziehbar. Wenn Du aber sagst „schlechte Stimmung erzeugen könnten“, heißt das, dass bei den Betroffenen mögliche Folgen in der Phantasie entstehen. Es werden dann tiefliegendere Ängste hervorgerufen!

Wir wollen ja geliebt werden, wir wollen aber auch unsere Rechte haben. In dieser Konfliktsituation entscheiden wir uns zu oft für den Verzicht und das Einfordern von zustehenden Rechten, um nicht anzuecken. Somit geht unser übermächtiges Streben nach Harmonie mit denen, die uns vorgesetzt sind, auf unsere Kosten, und wir sind verärgert und enttäuscht, weil die scheinbar erreichte Harmonie nur auf unsere Kosten geht.

Auf der einen Seite wird Liebe mit Wohlverhalten erkauf, auf der anderen Seite türmen sich die Nachteile bzw. Benachteiligungen.

Natürlich! Die Folgen dieses Handelns liegen auf der Hand. Die Arbeitszufriedenheit sinkt noch weiter und es besteht erhöhte Mobbinggefahr. Bereits erkämpfte Rechte und Schutzgesetze sind durch ein solches Verhalten enorm gefährdet. Es droht der Verlust weiterer Rechte. In der Folge können wir eine weitere Entsolidarisierung der Beschäftigten, Flucht in Psychoangebote und innere Kündigung, sowie abnehmende Identifikation mit unserer Einrichtung/unserem Betrieb beobachten.

Wir nehmen also Nachteile in Kauf, um geliebt zu werden?

Ja, wir verfallen dabei wieder in ein Lehrer-Schüler und Mutter-Kind Verhältnis: Fordern wir unsere Rechte ein, setzen wir diese durch, so strafen uns AG und/oder Vorgesetzte mit „Liebesentzug“ und wir sind wieder die VerliererInnen. Dazu kommt, dass wir uns z.T. mit Vorgesetzten auch noch du-

Personalführung ist die Kunst, den Mitarbeiter so schnell über den Tisch zu ziehen, dass er die Reibungshitze als Nestwärme empfindet.

zen, was für uns das Einfordern zustehender Rechte noch weiter erschweren kann.

Diese fehlende Distanz zu Vorgesetzten erschwert natürlich zusätzlich unsere Konfliktfähigkeit. Mit der Nähe muss man umgehen können und im Konfliktfall auf Distanz umschalten. Was erschwert – außer dem Duzen - noch unsere Abgrenzung und eine gesunde Durchsetzungsfähigkeit?

In den pädagogischen Berufen fehlt oft bei den Beschäftigten ArbeitnehmerInnenbewusstsein. Es sind hauptsächlich Frauenberufe, und Frauen sind meist etwas anders als Männer gestrickt. Der Beruf wird vielleicht nicht in erster Linie als Gelderwerb gesehen, sondern steht noch im Muff der Geschichte in der Aufopferungsrolle der Frau, die zu dienen hat und nicht an so Schnödes wie Geld zu denken hat. Die emotionale Intelligenz der Frauen, eine Familie zu managen, Doppel- und Dreifachbelastungen durch Familie, Berufstätigkeit und evtl. noch Pflege von gebrechlichen Angehörigen unter einen Hut zu bringen, zeigt eine enorme Leidensfähigkeit. Allerdings ist der Preis dafür auch hoch: Zwei bis drei Krisenherde zu händeln, und dann noch beruflichen Stress mit AG und Vorgesetzten zu haben, übersteigt dann doch teilweise die psychische Kapazität und Frau gibt am Arbeitsplatz nach, weil sie auch noch Reserven für die anderen Konfliktfelder braucht. Das Streben nach Harmonie wohnt sicher allen Menschen inne, doch die Zumutbarkeit- und Toleranzgrenzen sind sicherlich unterschiedlich. Die Schattenseite der weiblichen Fähigkeiten - eine Familie zusammenzuhalten, viel oder vielleicht zuviel einstecken zu können und überall und gleichzeitig mehrere Krisenherde zu meistern - ist dann, dass Frau als die vielleicht Klügere um des lieben Friedens willen doch nachgibt.

Wie sieht das denn bei weiblichen Vorgesetzten aus? Läuft das da anders?

Ja, da gibt es schon geschlechtsspezifische Unterschiede. Besonders weibliche Vorgesetzte laufen Gefahr, dies durch Interesse an den privaten Umständen der Kollegin, an einer großen Anteilnahme und vielleicht auch als vermeintliche Freundin, die mit Rat zur Seite steht, auszunutzen. Wie kann Frau von einer so mitfühlenden „Freundin“ auch noch die Beachtung und Respektierung von ArbeitnehmerInnenrechten konsequent und nachhaltig verlangen, von Durchsetzung ganz zu schweigen. Frau begibt sich z.T. durch die Preisgabe von privaten Problemen und Schwierigkeiten noch mehr in ungewollte Abhängigkeiten von Vorgesetzten. Frau spürt dann sofort, dass sie sich um den Preis von Respektierung und Akzeptanz ihrer Rechte äußerst unbeliebt machen kann. Die Rollenerziehung, wie liebe Mädchen zu sein haben und bewusst eingesetzte Signale von Vorgesetzten tun dann ein Übriges, dass Frau nicht muckt, sondern schluckt. Frau möge mich nicht falsch ver-

Erzieher müssen in der Lage sein, eine kritische Haltung gegenüber der Politik, den sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen einzunehmen. Dies ist sozusagen eine Grundvoraussetzung, wenn man im Leben mit Kindern Wert legt auf die Entwicklung von Konfliktbewusstsein und eine kritische Lebenshaltung.

Malaguzzi 1991 - Reggio Pädagogik

stehen: dies ist natürlich keine Frauenmondäne, sondern Konflikten ausweichende und vermeidende Männer tappen natürlich in die gleiche Falle.

Bei den Tarifeinverständnissen im öffentlichen Dienst 2008 zeigten sich zum Glück viele Frauen sehr kämpferisch. Da war schon was zu spüren, dass die Frauen den Anpassungsdruck und die Ausbeutung am Arbeitsplatz nicht mehr hinnehmen wollen.

Ja, das Bewusstsein ändert sich unter den Sachzwängen und Entwicklungen: Für die Singles und den Alleinerziehenden unter den Frauen, besonders im teuren Pflaster München, wo das Normal-einkommen z.B. einer Kinderpflegerin oder auch noch Erzieherin einfach nicht zum Leben langt, nimmt das Arbeitnehmerinnenbewusstsein stetig zu, wie die Tarifeinverständnissen, der Warnstreik dieses Jahres und die GEW-Eintritte deutlich gezeigt haben.

Man könnte es vereinfacht auf die Formel bringen: Wir können nur erreichen, was wir uns erkämpfen. Kampf für bessere Bezahlung und vielleicht auch noch am Arbeitsplatz für die bedingungslose Anerkennung bestehender Rechte statt burn out und (vorausseilender) Resignation.

Viele Vorgesetzte werden diese Umstände auch gerne ausnutzen.

Sicherlich. Ein Großteil der Vorgesetzten - der Name sagt es schon: „vorgesetzt“ , nicht „ausgesucht“ - ist in Sachen Menschen-und Personalführung meist völlig unterqualifiziert und schon gar nicht weitergebildet. In schwierigen Situationen durch einschneidende defizitäre Situationen werden nicht die Fähigkeiten der Beschäftigten zu Rate gezogen, sondern eher Beschwichtigungsparolen ausgegeben: „Das kostet alles keine Zeit“ (... obwohl die Arbeitsbelastungen ständig zunehmen) und „Machen wir das Beste draus“. Im KollegInnenkreis dichtete ich die letzte Metapher um und hängte ein „Beuten wir uns selber aus“ dran.



Gegen den Strom

Gibt es eigentlich Berufsbereiche oder auch Betriebszweige, in denen überdurchschnittlich stark mit Harmoniefallen und Schuldgefühlen gearbeitet wird?

Besonderer Missbrauch damit geschieht bei kirchlichen Arbeitgebern, wo es anscheinend keine Vorgesetzten und Untergebenen gibt, sondern nur eine „Dienstgemeinschaft“, die alle Interessengegensätze mit einem Mäntelchen zudeckt.

Wer kämpft,
kann verlieren,
wer nicht kämpft,
hat schon verloren

Ich denke mir, dass sowas auch innerhalb der Hierarchie ausgenutzt wird. Der Vorgesetzte wird wieder von seinen Vorgesetzten mit den ideologischen Mäntelchen der „Nächstenliebe“ und den „Schuldgefühlen“ zugedeckt. Die herausgeholtten Vorteile sind dabei umso größer, je weiter man in der Hierarchie nach oben kommt. Wir sind da Deine Erfahrungen?

In der höheren Hierarchieebene ist dies meiner Ansicht nach nicht so wie in den unteren Chargen: Vorgesetzte in unseren Berufsfeldern sind gleichzeitig Opfer und Täterinnen: Sie selber tappen z.T. in die Harmoniefalle, haben zu wenig Selbstbewusstsein und Zivilcourage und leiden selber unter erhöhtem Arbeitsdruck. Es fehlt an einer guten Portion Standvermögen, um gegenüber ihren betriebswirtschaftlich orientierten Vorgesetzten die erforderlichen Arbeitsbedingungen für die ordnungsgemäße Erledigung ihrer Arbeit einzufordern, notfalls auch eine Überlastungsanzeige zu schreiben. Lieber wird der Druck nach unten weiter gegeben.

„Als die Nazis die Kommunisten holten, habe ich geschwiegen, ich war ja kein Kommunist.
Als sie die Gewerkschafter holten, habe ich geschwiegen, ich war ja kein Gewerkschafter.
Als sie die Sozialisten einsperrten, habe ich geschwiegen, ich war ja kein Sozialist.
Als sie die Juden einsperrten, habe ich geschwiegen, ich war ja kein Jude.
Als sie mich holten, gab es keinen mehr, der protestieren konnte.“

Martin Niemöller, ehemaliger
Kirchenpräsident von Hessen und
Nassau, 1938 bis 1945 in KZ-Haft

... Du sprichst die Macht an?

Natürlich kommt dabei auch der Machtfaktor ins Spiel: Lieber verderbe ich es mir mit den Untergebenen als mit meinem Vorgesetzten. Schuldgefühle dürften dabei wohl keine Rolle spielen. Es kommt darauf an, den Untergebenen die zusätzlichen Arbeitsbelastungen richtig zu verkaufen: Statt gemeinsam zu überlegen, wie ein Team gemeinsam Arbeitsabläufe optimiert, um alles gemeinsam aufzufangen, wird die Mehrbelastung, bzw. Überlastung mit dem Etikett „Herausforderung“ beschönigt, um den Ehrgeiz anzustacheln, was aber meist ins Leere läuft: Wenn ich mich selber ausbeute, kann ich wegen mangelnder Aufstiegsmöglichkeiten davon keinen Nutzen herausziehen.

Und welche Zwänge hat der direkte Vorgesetzte? Er pflegt ja die Harmoniefalle und perfektioniert sie unter Umständen sogar noch. Hat der selber Angst vor Infragestellungen oder geht es ihm nur darum, dass der „Laden“ läuft und die Unannehmlichkeiten dadurch klein gehalten werden?

Wie schon gesagt, Menschen- und Personalführung sind meist nicht die Stärken der Vorgesetzten. Effektive Arbeitsabläufe sind z.B. in meiner Einrichtung nicht zu finden; unter dem Druck des erhöhten Verwaltungsaufwandes werden nicht die Kompetenzen der Beschäftigten gefragt, sondern ihnen wird von Vorgesetzten mit vor Stolz geschwellter Brust ein neues Formular vorgegeben, in dem Dinge stehen, die mindestens schon einmal aufgeschrieben wurden. Die Möglichkeiten einer Vernetzung von Daten und Informationen wird nicht genutzt und pädagogisches Personal wie auch in den Kliniken zu Verwaltungs,- Aufschreib –und Rechtfertigungskräften degradiert. Es geht erst einmal darum, dass der Laden läuft und dass wenigstens die schlechte Finanzierung gesichert ist. Erst dann kommt die pädagogische Arbeit. Das sind die Vorgaben der Betriebswirtschaft, und der oder die Vorgesetzte muss natürlich alles tun, dass der Laden möglichst konfliktfrei rund läuft.

Was tun gegen solche Entwicklungen?

In Einrichtungen mit guter betrieblicher Interessenvertretung dürfte so etwas weniger vorkommen, weil sie Überwachungsfunktionen bezüglich unserer Rechte und Schutzgesetze haben. Alternativ dazu ist Zivilcourage und Selbstbewusstsein und die rechtliche Kenntnis, dass ein Verzicht auf Rechte nicht zulässig ist, und dass es über Beschäftigtenrechte keine Diskussion geben darf.

Wie könnte sich ein/e Erzieher/in, ein/e Sozialpädagoge/in oder eine Lehrkraft innerhalb stärken oder wappnen?

Mut und Macht am Arbeitsplatz sind Dinge, die wir schaffen können, doch dafür müssen noch viele KollegInnen im wahrsten Sinne des Wortes „aus der Rolle fallen“. Wir müssen eine andere Streitkultur um pädagogische Inhalte in der Belegschaft forcieren, nicht auf persönlicher Ebene; eben hart, aber fair. Wir als GEW können den Kolleginnen zeigen, dass wir nicht vauseilend resignieren, sondern zumindest etwas versuchen nach dem Motto: „Wer kämpft, kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren.“ Wir können gewerkschaftliche, persönliche, rechtliche und Möglichkeiten auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretung aufzeigen, sowie konspirative Zirkel zur Entwicklung eigener Handlungsmöglichkeiten initiieren, vorausgesetzt, die Kolleginnen wollen das. Unser GEWerschaftliches know how, Mentoring und nachhaltige Unterstützung ist dafür erforderlich. Geht das nicht, müssen wir selber beispielhaft handeln, aber nicht als MotzerIn und QuerulantIn, sondern mit einer ausgeklügelten Strategie zeigen, dass doch etwas geht. Flagge zeigen, wenn's darauf ankommt, alles hinterfragen, herausarbeiten, was das wieder für uns bedeuten kann. Ohne die Unterstützung durch die GEW und die entsprechende Öffentlichkeitsarbeit wird das natürlich kaum möglich sein.



Ein solches Engagement setzt allerdings einiges an Mut voraus. Woher soll der kommen?

Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und der Wille, sich nicht unterbuttern zu lassen, sowie eine starke Persönlichkeit sind Voraussetzungen dafür. In der ErzieherInnenausbildung wird Wert auf eine starke Persönlichkeit gelegt, um die Voraussetzungen für die Bildung und Erziehung von ebenfalls starken Persönlichkeiten zu schaffen. Der Bildungs- und Erziehungsplan (BEP) in Bayern sieht ebenfalls eine Erziehung zur Teilhabe am politischen Geschehen vor, doch das ist nur möglich, wenn die PädagogInnen ebenfalls ein Bewusstsein in diese Richtung entwickelt haben. Unbedarftheit, Obrigkeitshörigkeit und ein unkritisches Bewusstsein gegenüber gesellschaftlichen Vorgängen dürften für eine Erziehung zu mündigen Bürgerinnen und Bürgern kaum geeignet sein. Da nützt die ganze proklamierte Werteerziehung nichts, wenn sie von der Mehrheitspartei in Bayern nicht praktisch vorgelebt und praktiziert wird. Wie heißt es so treffend in der Bibel: „An ihren Werken werdet ihr sie erkennen.“



**Das Gespräch führte Günther Schmidt-Falck.
Wir danken Wolfgang Nördlinger für das Interview.**

Über den Interviewpartner:

Wolfgang Nördlinger lebt in Ingolstadt und ist Landesvorsitzender der Fachgruppe sozialpädagogische Berufe der GEW-Bayern.

©Fotos S. 3 und S. 5: geralt/www.pixelio.de

AUSWEGE – Perspektiven für den Erziehungsalltag
Online-Magazin für Bildung, Beratung, Erziehung und Unterricht
www.gew-ansbach.de/auswege
auswege@gmail.com