

Weiterbildung – nichts für Führungskräfte?

Blinde Flecken und tote Winkel

Fotos (3): FS

Man glaubt es kaum: Für den Gesetzgeber ist die Qualifikation der Führungskräfte von Pflegeeinrichtungen ein blinder Fleck. Zudem befindet sie sich im toten Winkel der steuernden Träger und Interessenverbände. Das dokumentiert die Auswertung einer Befragung, die Manfred Borutta und Christiane Giesler zum Thema „Karriereverläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege“ an der Katholischen Fachhochschule Köln im Frühjahr vorgenommen haben.

VON MANFRED BORUTTA UND
CHRISTIANE GIESLER

Weder Verbände noch Behörden konnten die Frage nach dem Qualifikationsniveau der Führungskräfte in der Altenpflege beantworten. Niemand scheint zu wissen, wie die Führungskräfte qualifiziert

sind. Dabei ist die Qualifizierung der Führungskräfte mitentscheidend für die Qualität der zu erbringenden Leistung.

Festzustellen ist anhand diverser Untersuchungen und eigener Beobachtung, dass sich viele Pflegefachkräfte zwar bald nach ihrer Ausbildung regelmäßig weiterbilden (sofern sie hierbei von ihren Arbeitgebern unterstützt werden). Das



Manfred Borutta Dipl. Pflegewirt (FH), Altenpfleger, Kursleiter in der Fort- und Weiterbildung für Pflegekräfte beim Amt für Altenarbeit des Kreises Aachen, www.pflege-regio-aachen.de



Christiane Giesler, Dipl. Pflegewirtin (FH), Krankenschwester, QM-Beauftragte in Wuppertal.

Interesse an solider Weiterbildung lässt jedoch mit dem Aufstieg in Führungspositionen extrem nach. Diese Bildungslethargie der Führungskräfte findet ihren verhängnisvollen strukturellen Rückhalt im bundesdeutschen Recht, wie ein Vergleich der Rahmenbedingungen der mittleren mit denen der oberen Managementebene verdeutlicht. Die Interessenten für die mittlere Managementebene müssen neben einer abgeschlossenen Pflegeausbildung und einer mindestens zweijährigen Berufstätigkeit (Vollzeit) eine Weiterbildung über mindestens 460 Stunden nachweisen. Bei Führungskräften bzw. Geschäftsführern (obere Ebene) hingegen sieht der Gesetzgeber ein regelmäßiges Erfordernis zur Weiterbildung erst gar nicht vor. Sie können sogar vereinzelt geforderte Weiterbildungen durch „langjährige berufliche Tätigkeiten“ kompensieren.

Aufstieg nach Dienstalter

Wir haben es hier mit einem gegenläufigen Anforderungsprinzip zu tun: Je höher die angestrebte Position in der ambulanten und in der stationären Altenhilfe ist, desto geringer sind die rechtlichen Qualifikationsanforderungen. Geschäftsführer darf sich in der bundesdeutschen Pflegelandschaft nahezu jeder nennen. Staatlich anerkannte Bildungsabschlüsse sind als Voraussetzung für den Job nirgends festgeschrieben. Zu den gesetzlichen „Null-Anforderungen“ gesellt sich ein fragwürdiges (Dienst-)Altersfolgeprinzip (Anciennitätsprinzip), das in hierarchischen Organisationen besonders wichtige Aufsteigen nach Dienstalter, aber eben nicht nach Leistung und Kompetenz. Wer also lange genug im Geschäft bleibt, der hat in der Pflege große Chancen auf eine Leitungsposition. Wer aber bereits lange genug in einem Leitungssessel gesessen hat, wird nicht gezwungen, ihn für die Aktualisierung von Wissen und Fähigkeiten zeitweise mit härteren Sitzgelegenheiten zu vertauschen. Nicht umsonst kommen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass dies vor allem eine Chance und attraktiv für Männer ist, die in anderen Berufszweigen solche Führungspositionen nie erreicht und gehalten hätten (BiBB, Berlin 1998).

Armin Abele
Häusliche Alten- u. Krankenpflege
Essen

Mobile Datenerfassung für mich...



muss robust, schnell, ausdauernd und einfach sein. Von allen getesteten Lösungen konnte nur eine meine Anforderungen zu 100 % erfüllen.

Mobile Datenerfassung



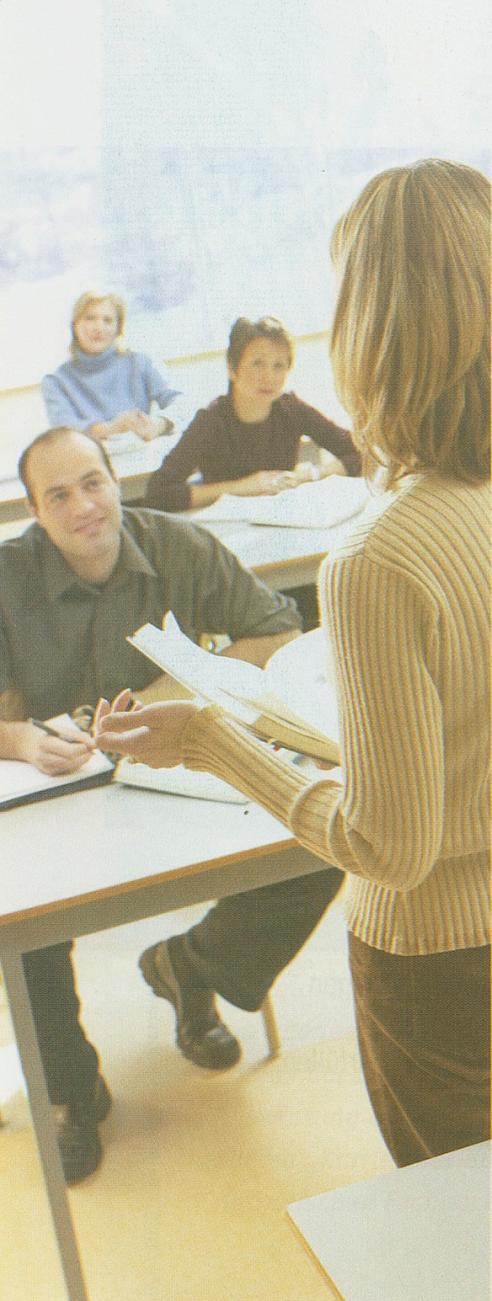
...und die Abrechnung macht

opta
data

www.optadata-gruppe.de, Tel.: 0201 / 320 68 - 0



Blinde Flecken und tote Winkel



„Quasi selbstgeklonte Leitungskräfte“

Frauen gelangen im Frauenberuf Altenpflege (85 Prozent der hier Beschäftigten sind Frauen) selten in Spitzenpositionen. Die Mechanismen, die dies verhindern, sind vielfältig. Teilzeitbeschäftigung ist ein entscheidendes (erstes) Kriterium für den Ausschluss von höherrangigen Leitungsfunktionen – auch bzw. gerade in so genannten Frauenberufen. Über 52 Prozent der in der Altenpflege tätigen Frauen sind teilzeitbeschäftigt. Von den Männern sind das lediglich 24 Prozent. Zweitens können Teilzeitbeschäftigte Personen angeblich die fachlichen Erwartungen an eine Leitungsposition nicht erfüllen und sie sind – drittens – sozial gehandicapped, weil sie zeitlich und persönlich nicht so frei disponieren können, was ihre Organisationsmacht entscheidend schwächt. Zusammen mit der einhergehenden Aussichtslosigkeit, durch Leistung und Kompetenz wenigstens ökonomisch zu gewinnen, liegt zwischen fähigen Frauen und ihrem Aufstieg also eine undurchdringliche „gläserne Decke“ (galls ceiling effect) (D. Baecker, 2003). Solche Bedingungen gedeihen auf dem Nährboden der Kooptationen. Kooptation bedeutet, dass in Organisationen über informelle Netzwerke neue „Mitspieler“ durch ältere ausgewählt werden. Formelle und materielle Qualifikationen spielen bei dieser „Auswahl“ meist keine Rolle, wohl aber die „Selbstähnlichkeit“, die entscheidungsbefugte meist männliche Trägermitglieder veranlasst, ihre Leitungskräfte unter anderem nach Geschlecht auszuwählen. E.E. Krainz und R. Simsa (1995) bezeichnen dies als einen funktionellen Dilettantismus, „einen fragwürdigen Freiheitsort der Selbstverwirklichung von ehrenamtlichen Trägervertretern“. Sie klonen sich ihre Leitungskräfte quasi selbst. Frauen haben so gesehen so gut wie keine

Chance bei gleicher oder besserer Qualifikation akzeptiert zu werden.

Männer hingegen profitieren (auch) in Frauenberufen wie der Pflege von diesem Hang zur Homosozialität ihrer (vorwiegend männlichen) Vorgesetzten ebenso wie von einer patriarchalen Dividende. Das sind „...die materiellen und immateriellen Vorteile, welche Männer aus der vorherrschenden hierarchischen Geschlechterordnung ziehen“ (P. Döge 1999). Die für Männer förderlichen Erwartungskriterien (Flexibilität, Mobilität, dauerhafte Präsenz etc.) sind Teil dieser patriarchalen Dividende, denn die Männer bringen ihn mit, den auf Kontinuität und Vollzeitwerbstätigkeit gegründeten Lebensentwurf, ohne den, auch im für Männer untypischen Beruf, Leitungspositionen nicht erreichbar scheinen (H. Ummel, 1997). Wen wundert's, dass in einem so genannten Frauenberuf wie der Altenpflege, in dem 85 Prozent Frauen an der Basis arbeiten, auf der oberen Leitungsebene die Männer mit 70 Prozent den Ton angeben?

Die Angst der Männer

Wie aber halten sich die männlichen Leitungskräfte ohne adäquate Weiterbildung auf ihren Positionen? Karrieren erfordern eine gewisse Organisations-tauglichkeit. M. Beetz (2003) beschreibt sie mit dem spezialisierten Typus des „Organisationsmenschen, der just soviel vom entsprechenden Fach versteht, als nötig ist, um nicht grob formale Kriterien zu verletzen“. Sein womöglich gehegter Wunsch nach Weiterbildung wird gleich von zwei Seiten gebremst: Die Träger scheuen Investitionen in die Weiterbildung von Leitungskräften und nachgeordnete Mitarbeiter deuten die Weiterbildungsabsichten ihrer Vorgesetzten nicht selten als fachliche Schwäche. Bildungsabsichten werden in dieser Zwickmühle häufig erst gar nicht artiku-

Regelmäßige Weiterbildung für Geschäftsführer: In keinem anderen Bereich unserer Gesellschaft wird hierauf derart leichtfertig verzichtet wie in Pflegeeinrichtungen.

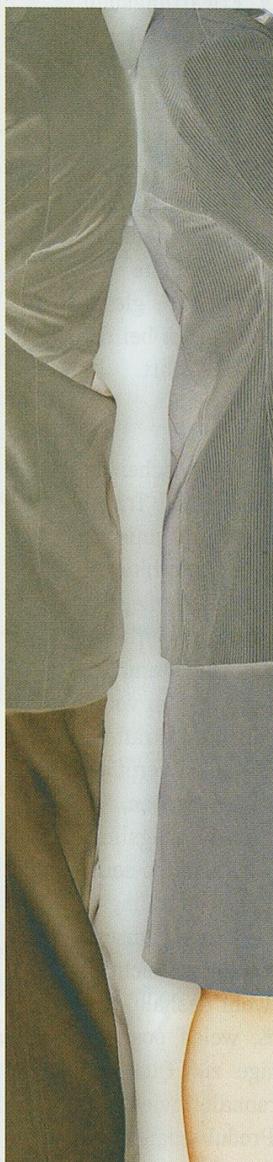
liert. „Mann“ laviert sich so durch den Führungsalltag. Nebeneffekt: Solche Führungskräfte verhindern nicht selten die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/-innen, aus Angst, sie könnten sie irgendwann „überholen“.

Primär durch Kooptation nach oben gekommene Führungskräfte sind auch primär ihren Förderern (Vorständen, Aufsichtsräten etc.) verpflichtet – und damit weniger dem Wohlergehen des Unternehmens bzw. der in diesem tätigen Mitarbeitern. Ihre Funktionsmacht basiert ja auf der von ihren Gönnern herbeigeführte und getragene Setzung bzw. Ernennung.

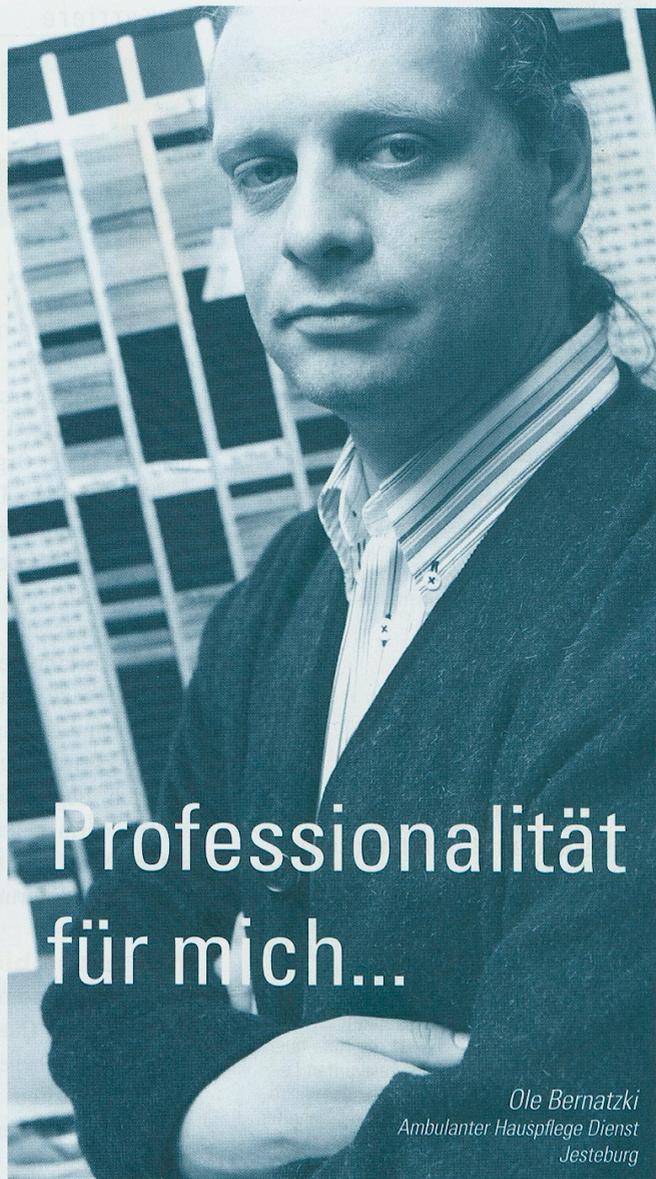
Selbsternannte Experten

Manche dieser Führungskräfte und Geschäftsführer bezeichnen sich selbst oft als „Experten“, um ihre fehlende Qualifikation öffentlichkeitswirksam zu überspielen. Professionell sind sie damit aber eben nicht. Expertenwissen ist das am wenigsten überprüfbare Wissen, es ist Meinungswissen. Selbsternannte Experten können das, was sie planen und tun nicht theoriegeleitet erklären und begründen. Dazu gehört systematisiertes Regelwissen aus Ausbildung, Weiterbildung oder Studium, das als Reflexionsfläche für professionelles Leitungshandeln dient. Selbsternannte Experten neigen nicht selten zur Selbstüberschätzung und bekämpfen andere Meinungen – aus Unsicherheit und Unkenntnis.

Der Systemtheoretiker Prof. W. Bisler spricht in diesem Zusammenhang von „psychotischen Zügen vieler Parvenüs“. Gleichzeitig unter- und überschätzen sie die eigenen Fähigkeiten und neigen zu seelischen Störungen. Entscheidend sind für heutige Führungskräfte jedoch



Frauen kommen im Frauenberuf Altenpflege nur selten in Spitzenpositionen.



Professionalität für mich...

Ole Bernatzki
Ambulanter Hauspflege Dienst
Jesteburg

bedeutet, Effizienz und Zuverlässigkeit. Ich habe meine Diplom-Arbeit über die Mobile Datenerfassung geschrieben. Es gibt kaum eine Entwicklung in der Ambulanten Pflege, die unsere Arbeitsabläufe nachhaltiger beeinflusst. Aus professioneller Sicht überzeugend.

Mobile Datenerfassung

mit  eva/3

...und die Abrechnung macht 

www.optadata-gruppe.de, Tel.: 0201 / 320 68 - 0