



Der Job als Wohnbereichsleitung:  
Werde ich in einer Position des mittleren  
Managements wirklich glücklich?

FOTO: WERNER KRÜPER

## Zwischen den Ebenen

Wer in der Altenpflege Karriere machen möchte, erklimmt in der Regel als erste Stufe die Position einer Wohnbereichsleitung. Doch nicht alle, die den Sprung ins mittlere Management wagen, werden in ihrer **Führungsrolle** wirklich glücklich

VON KATRIN THALHOFER  
UND MANFRED BORUTTA

**F**ür Pflegekräfte vollzieht sich die Übernahme einer Führungsrolle in einer Pflegeeinrichtung häufig in einem ersten Karrieresprung über die Inanspruchnahme der Stelle als Wohnbereichsleitung (WBL). Der Einstieg in eine solche Führungsposition des mittleren Managements erfolgt dabei meist eher unkonventionell und ohne großes Bewerbungs- und Auswahlverfahren.

Empirisch belegbar nämlich bewerben sich nur wenige Pflegefachkräfte auf eine Leitungsfunktion. In der Regel – und das macht erfahrungsgemäß rund 90 Prozent aller Fälle aus – werden sie berufen oder ernannt. Dieser Ritus wird geprägt durch eine für die Auserwählten attraktive Zuschreibung, die da lautet: „Sie machen das

schon!“ Nicht wenige Neu-Leitungskräfte sind dann überrascht über so viel (plötzliches) Zutrauen seitens ihrer Vorgesetzten, das sie in der Folge nicht enttäuschen möchten. Oder sie haben schon länger auf ein solches Angebot gewartet, um nun „endlich zeigen zu können, was wirklich



Titelthema:

**Wohnbereichsleitung**

in mir steckt“. Der Einstieg wird ihnen – unter bestimmten selbst eingebrachten Voraussetzungen – nicht sonderlich schwer gemacht.

**„Ich will zeigen, was in mir steckt!“**

Umso schwieriger gestaltet sich dann aber oft die Aufrechterhaltung der Lei-

tungsrolle im Alltag. Die herangetragenem Erwartungen sind äußerst vielfältig, vorher oft nicht absehbar, und sie lassen sich nicht immer miteinander in Einklang bringen. Hinter den ersten wohlgemeinten Formulierungen eines Vorgesetzten verbergen sich bei späterer Betrachtung oft eine ganze Reihe unausgesprochener Erwartungen, von denen vorher nicht die Rede war.

Auch die absolvierte Weiterbildung zur Wohnbereichsleitung bereitet auf die impliziten Erwartungen des Arbeitgebers nicht immer hinreichend vor. Im Vordergrund stehen hier häufig Themenschwerpunkte wie „Betriebswirtschaft“, „pflegetheoretisches Fachwissen“, „Qualitätsmanagement“, „Führungsstil“, „Teamarbeit“ oder „Kommunikationsstil“. Abschlusszertifikate über eine absolvierte Weiterbildung zur Wohnbereichsleitung

WBL zu werden setzt Eigenbeteiligung voraus. Oder anders formuliert: Eine zentrale Voraussetzung ist der Wunsch, nicht auf der Karrierestufe stehen bleiben zu wollen, auf der man sich gerade befindet. Der Psychoanalytiker Horst-Eberhardt Richter benennt als häufigstes Motiv des Strebens nach einer Vorgesetztenrolle „die uneingestandene Angst, sich in einer Gruppe von gleichrangigen Kolleginnen und Kollegen nicht behaupten zu können und eine/einer unter vielen zu sein. Die Angst, verwechselbar zu sein – die Angst vor Bedeutungslosigkeit als Anlass und Treibsatz einer Karriere.“

Es bedarf somit der Projektion der eigenen Person in einen anderen Zustand, einen Zustand mit höherer Wertigkeit. Man möchte eine Rolle wahrnehmen, von der man denkt, dass sie zu den eigenen Fähigkeiten passt. Und dies wiederum setzt die Selbstzuschreibung der Fähigkeit voraus, den an die Führungsrolle gestellten Erwartungen dauerhaft genügen zu können.

Die Fremdzuschreibung zeigt sich in der oben beschriebenen Prozedur: „Sie machen das schon!“ Die nicht kommunizierte Seite dieser Botschaft lautet aber: „Da ist uns jemand weggebrochen, wir müssen diese Stelle besetzen. Und wir würden sie gerne mit jemanden besetzen, den wir kennen und der sich zudem auch noch geschmeichelt fühlt, wenn wir ihm/ihr diese Stelle anbieten.“

Wenn es passt, hat die Einrichtung ein Problem weniger – und die bisherige „Nur-Pflegefachkraft“ eine positive Zuschreibung mehr. Und diese schmeichelnde Zuschreibung kann schon ein ganz guter Treibstoff sein, sich in einer Führungsrolle zu engagieren und sein bzw. ihr Bestes (ab-)zu geben.

Wer seinen eigenen Wunsch, leiten zu wollen, direkt anmeldet, der formuliert damit eine doppelte Anspruchsmeldung: Nämlich zum einen, nicht mehr das sein zu wollen, was er bislang war. Und zum anderen, das sein zu können, was er zu werden anstrebt – und dies auf Dauer. Diese Doppelstruktur des Anspruchs ist allerdings mit dem Risiko des Scheiterns belastet. Denn einmal erreichte Positionen wollen gehalten werden, auch bei sich deutlich verändernden Rahmenbedingungen – koste



Der Job als Wohnbereichsleitung: Werde ich den Anforderungen an die neue Position auf Dauer überhaupt gerecht?

FOTO: WERNER KRÜPER

es an psychischen und sozialen Folgekosten, was es wolle.

Dies ist eine der bedeutsamsten Quellen der „Leiden der Leitenden“ – auf allen Ebenen. Denn es gilt, vorhandene Ängste dauerhaft auszublenden bzw. diese in den privaten und therapeutischen Bereich zu verlagern, wo sie von der Organisation und ihren Mitgliedern (unter denen sich immer potenzielle Konkurrenten befinden können) nicht wahrgenommen werden. Leitende dürfen das nicht mehr, was anderen (z. B. ihren Kolleginnen im Team) noch in einem gewissen Maß gestattet ist: über sich, ihre Ängste und ihr Leiden sprechen.

Anders formuliert: Die Rolle der WBL fordert mitunter sehr massiv, das Wehklagen zu beenden und es durch Argumentation zu ersetzen. Jammern Leitungskräfte dennoch, entstehen sofort Zweifel an ihrer Befähigung, Vorgesetzte zu sein. Schließlich sind Sicherheit, Selbstbewusstsein und Stärke ungeschriebene Voraussetzungen für das jeweilige Ausmaß des vollzogenen Aufstiegs und müssen gelebt werden. In der Praxis zeigt sich dies am Thema „Supervision“: Die einen – die Mitarbeitenden – haben häufig eine Höllenangst davor. Und die anderen – die Arbeitgeber – lehnen sie mit dem Kostenargument ab und halten sich dadurch entsprechende Irritation ihrer Organisation vom Hals. Freilich nicht selten um den Preis ausgebrannter Mitarbeiter und entsprechender Fluktuationen.

### 3. Die Aufrechterhaltung der WBL-Rolle setzt die Fähigkeit zur Systembejahung voraus.

Mit dem Eintritt in die Führungsrolle trifft man eine persönliche Festlegung und damit eine mit Ungewissheit belastete Selbstprojektion, die lautet: „Ich schaffe es in dieser Rolle und in diesem Unternehmen.“ Damit müssen aber auch die Imperative der Organisation (d.h. auferlegte Zwänge und Notwendigkeiten der Organisation) übernommen und diese gegenüber anderen durchgesetzt werden. Zu diesen anderen zählen dann natürlich auch die bisherigen eigenen Kolleginnen und Kollegen. Weil Organisationen wie Pflegeeinrichtungen immer auch kontingent sind (d.h., sie können so sein, wie sie sind, können aber auch anders sein), kann das zukünftige „Anders-sein der Organisation“ durchaus als Unberechenbarkeit und als Ungewissheit im Hinblick auf die eigene Rolle im Unternehmen erlebt werden.

Denn man muss sich darauf einstellen, dass die heute vertrauten Spielregeln morgen ganz anders aussehen können. Was heute noch gilt und Orientierung im Alltag liefert, kann morgen schon bedeutungslos werden. Manch einer wird dies bei einem Wechsel des/der eigenen Vorgesetzten beobachtet haben. Die Kunst besteht darin, dabei als Führungskraft und Mitarbeiter/in nicht durchzudrehen, sondern die Funktionalität dessen, was sich da abspielt, zu durchblicken.

signalisieren einem potenziellen Arbeitgeber prinzipiell andere Fähigkeiten, als es dies ein Zeugnis über eine bestandene Ausbildung zur Pflegefachkraft vermag. Denn Karriereverläufe und Zertifikate faszinieren das Bewusstsein. Das Bewusstsein derer, die die Karriere durchlaufen und die die Zertifikate erlangen, ebenso aber auch das Bewusstsein derjenigen, die sich für sie interessieren. Relevant für die eigene Karriere sind – neben Merkmalen wie Alter, Geschlecht und Berufserfahrung – die erworbenen Abschlüsse.

Wer sich bereiterklärt, eine Führungsrolle im mittleren Management anzunehmen, bekommt es mit spezifischen Erwartungen seitens jener Organisation zu tun, in der er eine solche Leitungsrolle übernehmen soll. Diese Anforderungen sind aber in aller Regel kein Thema in den vorher oder parallel hierzu absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen.

Die erfolgreiche Übernahme einer Wohnbereichsleitungsrolle beruht also nicht ausschließlich auf (pflegerischer) Sach- und Fachkompetenz. Sie setzt einige in der Regel unausgesprochene, ungeschriebene und deshalb häufig auch unbekannte soziale Kompetenzen voraus.

#### „Ich schaffe es in dieser Rolle!“

Im Folgenden möchten wir diese eher „dunklen Seiten der Karriere“ ausleuchten, die in keinem Karriereratgeber zu finden sind. Dort nämlich werden diese Seiten mehr oder weniger bewusst ausgeblendet, um eine weit verbreitete Suggestion der Alleinverantwortlichkeit aufrecht erhalten zu können, dass „Sie selber ausschließlich und immer Sie ganz allein Ihres Glückes Schmied sind“ (Zitat aus einem Karriereratgeber).

#### literatur

Christian Löffing / Stephanie Geise u. a. (Hrsg.): **Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege**. Lehrbuch für Pflegedienst-, Wohnbereichs- und Stationsleitungen. Huber, Bern, 2005

Michael Walton: **Selbst- und Stationsmanagement**. Praxishandbuch für Stations- und Wohnbereichsleitungen. Huber, Bern, 2004

Wir konzentrieren uns dabei auf drei wesentliche Kompetenzen, die es in der Rolle der WBL zu beachten gilt, und greifen u. a. auf Thesen des Systemtheoretikers Wolfgang Bisler sowie auf unsere eigene langjährige Bildungsarbeit mit (werdenden) Wohnbereichsleitungen zurück.

#### 1. Die Übernahme und mehr noch die Aufrechterhaltung der Rolle der WBL erfordert Fähigkeiten des Selbstmanagements und der Selbstrationalisierung im Sinne der Karriereplanung.

Der Beruf ist in unserer Gesellschaft ein wichtiges Element sozialer Identifikation. Jeder, der in eine Organisation (wie z. B. ein Altenheim) eintritt, nimmt irgendeine Mitgliedsrolle in dieser Einrichtung ein – manche die Rolle der WBL. Diese Form der Mitgliedschaft dient zum einen der Identifikation durch Dritte. Zum anderen sind daran stets Verhaltenserwartungen der Organisation geknüpft. So hat man sich als WBL anders zu verhalten, als man dies von einer Pflegefachkraft erwartet.

Die Auseinandersetzung mit organisationalen Erwartungen erfordert ein gewisses Maß an Selbstmanagement bzw. Selbststeuerung. Hierzu gehören ein ausreichendes Maß an Frustrationstoleranz und eine methodisch angelegte Lebensplanung. Damit ist die Fähigkeit gemeint, seine Ziele auch angesichts von Versagungen durch finanzielle und zeitliche Investitionen in Weiterbildung etc. zu verfolgen und die Befriedigung aktueller Bedürfnisse zugunsten eines höherwertigen – zurzeit aber noch nicht erreichten – Zieles hinauszuschieben. Mit anderen Worten: die Fähigkeit, Konsumverzicht zu üben.

Und was heißt in diesem Zusammenhang „Selbstrationalisierung“? Gemeint ist ein primär vernunftgesteuertes eigenes Verhalten in konkreten Situationen. Das bedeutet ein strategisches Verhalten und die Fähigkeit zur Erkenntnis und zur Ausbeutung von sich bietenden Chancen. Es braucht dafür kairologische und topologische Kompetenzen: Fähigkeiten also, zum richtigen Zeitpunkt (kairologisch) und am richtigen Ort (topologisch) Dinge anzusprechen – zum Beispiel den eigenen Wunsch nach Weiterbildung und die eigene Karriereplanung.

Wer aus seinem Team heraustritt, um die Rolle einer WBL einzunehmen, der wird erleben, dass seine bisherigen Kollegen zukünftig anders mit ihm reden, anders mit ihm umgehen werden. Damit bedeutet der Schritt in die WBL-Rolle auch das Einlassen auf psychische Eigenkosten in Form von nicht gelebten, sich selbst um des beruflichen Aufstiegs und des Einhaltens einer Leitungsrolle willen verweigerter Lebensmöglichkeiten. Wolfgang Bisler beschreibt die Eigenkosten dieser Entscheidung in seinem Aufsatz „Die Leiden der Leitenden“ wie folgt: „Die Erfüllung dieser Leistungs- und Verhaltensanforderungen verlangt nicht selten eine eher zwanghafte Persönlichkeitsstruktur, zumindest ist diese vorteilhaft.“

Zur Kompensation dieser Selbst- und Fremdeingriffe in die eigene Persönlichkeit wird die tarifliche Differenz zwischen dem Gehalt einer Pflegefachkraft und dem Gehalt einer Wohnbereichsleitung (oder auch Pflegedienst- bzw. Heimleitung) dann leicht auch mal zum Schmerzensgeld.

Allein deshalb hat eine primär positive, bejahende Beschreibung von Karriere stets ihre großen blinden Flecken. Die andere Seite des Selbstmanagements und der Selbstrationalisierung werden dabei häufig ausgeblendet. Denn Karriere bedeutet eben auch das Einlassen auf mitunter hohe soziale und psychische Eigenkosten.

#### 2. Die Übernahme und Aufrechterhaltung der WBL-Rolle setzt den überlegten Umgang mit Selbst- und Fremdzuschreibungen voraus.

Beruflicher Aufstieg ist das legitimierte Schema der Selbst- und Fremdbewertung in unserer Gesellschaft. Hieran orientieren wir unseren Selbstwert, hieran orientieren andere ihre Bewertungen unserer Person. Soll heißen: Es ist nicht nur akzeptiert und wird gerne gesehen, wenn man Karriere macht. Es wird in vielerlei Hinsicht gesellschaftlich sogar erwartet (Fremdzuschreibung) – von Männern immer noch eher als von Frauen. Übrigens ein Grund, weshalb bei gerade einmal 15 Prozent Männern in der Pflege die Gruppe der über 40-Jährigen nur noch drei Prozent ausmacht – und auf der Leitungsebene nahezu 70 Prozent Männer anzutreffen sind.

**„Sie machen das schon!“**

Fassen wir zusammen:

Die Übernahme und Aufrechterhaltung einer WBL-Rolle verlangt den Stelleninhaberinnen einiges ab:

- Die selbst formulierten Ansprüche an die Führungsrolle durchzuhalten (auch dann, wenn sich die Rahmenbedingungen in der Organisation verändern) und das System sowie seine Zwänge zu bejahen;
- vorhandene Ängste, die nicht Thema in Mitarbeitergesprächen werden dürfen, eigenverantwortlich zu bearbeiten und zu verarbeiten;
- die sozialen und psychischen Eigenkosten der Karriere offensiv in Rechnung zu stellen.

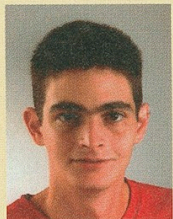
Die Entscheidung zur Übernahme einer WBL-Rolle sollte daher wohl überlegt sein und idealerweise aus eigenem Antrieb erfolgen. In jedem Falle ist es hilfreich, bereits im Vorfeld der Leitungsübernahme Erfahrungen mit den eigenen Führungsfähigkeiten in diversen Teamprozessen gemacht zu haben, denn verklärende Vorschusslorbeeren nach dem Motto „Sie machen das schon!“ führen im Zweifelsfall zu einer falschen Selbsteinschätzung. Viele Weiterbildungsangebote problematisieren eben dies nicht; mit den Folgen muss dann die jeweilige Organisationseinheit zurecht kommen. Zuletzt aber müssen diese vor allem sozial und psychisch von der WBL selbst verkraftet werden. ●

**Katrin Thalhofer**

ist Krankenschwester, Diplom-Pflegewirtin und Kursleiterin der Fort- und Weiterbildung beim Amt für Altenarbeit im Kreis Aachen

**Manfred Borutta**

ist Altenpfleger, Pflegewissenschaftler (MSc), Dipl.-Pflegerwirt und stellvertretender Leiter der Fort- und Weiterbildung beim Amt für Altenarbeit im Kreis Aachen

**Jürgen Valbert**

aus Bergheim ist staatlich anerkannter Altenpfleger. Nach einer Weiterbildung hat er ein halbes Jahr als Wohnbereichsleiter gearbeitet, den Posten aber aus freien Stücken wieder aufgegeben

### ? Auf welche Art und Weise sind Sie an die Position der Wohnbereichsleitung gekommen?

! Die damalige WBL wechselte in das Qualitätsmanagement der Einrichtung, zu dieser Zeit war ich bereits als ihr Stellvertreter tätig. Ich wurde von der Leitung gefragt, ob ich die Aufgabe übernehmen möchte, und habe dem zugestimmt. Danach habe ich eine offizielle Bewerbung eingereicht. Ob sich auch andere Kandidaten um die Stelle beworben haben, kann ich nicht mit Gewissheit sagen.

### ? Nach nur kurzer Zeit haben Sie Ihre Rolle als Wohnbereichsleitung aber wieder aufgegeben. Warum?

! Der Hauptgrund war mein Eintritt in die Weiterbildung. Ich habe zwischen September 2006 und Dezember 2007 beim Amt für Altenarbeit des Kreises

## „Nicht mal nebenbei ...“

Kann man in der Rolle einer Wohnbereichsleitung glücklich werden? *Altenpflege* sprach mit Altenpfleger Jürgen Valbert, der sechs Monate als WBL tätig war, über das **Dilemma** zwischen Pflegen und Führen

Aachen eine 620 Stunden umfassende Weiterbildung zur Wohnbereichsleitung absolviert. Zu Beginn dieser Maßnahme war ich bereits in der Funktion des Wohnbereichsleiters. Die Weiterbildung ging dann natürlich mit entsprechenden Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz einher – konkret von meinem Wohnbereich. Ein weiterer Grund war die hohe Belastung. Als Wohnbereichsleitung musste ich – wie viele andere aus dem Weiterbildungskurs und aus anderen Einrichtungen auch – viel in der Pflege mithelfen und hatte somit nicht immer die erforderliche Zeit für die Ausübung der Leitungsaufgaben. Dies entsprach nicht meinen eigenen Ansprüchen an die verantwortliche Wahrnehmung einer Leitungsrolle.

### ? Welche Bedeutung haben aus Ihrer Erfahrung heraus die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Wohnbereichsleitung?

! Ich denke, wir haben es hier mit einem generellen Problem in der Altenpflege zu tun. Da geht es ganz vielen Kollegen in den unterschiedlichsten Einrichtungen ähnlich: Die Qualitätsanforderungen sind in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen, die personellen und finanziellen Ressourcen aber waren gleichzeitig rückläufig. Viele meiner Kollegen aus der Weiterbildung müssen unmittelbar in der Pflege mitarbeiten, das scheint selbstverständlich zu sein. Eine solche Doppelrolle ist prinzipiell aber nur schwierig zu realisieren. Wer auch noch pflegen muss, kann Leitungsaufgaben häufig nur randständig erfüllen. Die Leitung eines Wohnbereichs und das Führen von Mitarbeitern brauchen schließlich einen entsprechenden Zeitrahmen. Das kann man nicht einfach mal so nebenbei machen. ●

Interview: Manfred Borutta