

Workshop 3:

Mittlere Führungskräfte in der Altenpflege – Leitung (praktisch) gestalten

Michael Auen

1. Beobachtungen

1. Die Altenpflege in Deutschland befindet sich in einem Wandlungsprozess.
2. Leitungskonzepte und –prinzipien sind davon nicht ausgenommen.
3. Leitungspositionen werden, auch in Altenpflegeeinrichtungen, wie in anderen Organisationen auch, in aller Regel nicht über eine ausgewiesene Leitungskompetenz, sondern auf Grund von Fachkompetenz vergeben. „Leitung gestalten können“ erfordert jedoch eine eigene Qualität und Kompetenz, unabhängig von der Fachkompetenz.
4. Die Leitungsrolle, gerade auf der mittleren Führungsebene (z.B. Wohnbereichsleitung, Hauswirtschaftsleitung, Sozialer Dienst) ist geprägt von der Situation der „mitarbeitenden“ Leitung.
5. Leitungsrolle in einer Altenpflegeeinrichtung erfordert drei unterschiedliche Anforderungsprofile:
 - 5.1. Den Anforderungen an Leitung aus der Sicht des Trägers.
 - 5.2. Den Anforderungen an Leitung aus der Sicht der Fachlichkeit.
 - 5.3. Den eigenen Anforderungen an Leitungs- und Berufsrolle.

Schlussfolgernde Beobachtung:

6. Die bisherigen Beobachtungen zusammengenommen bewirken vielfach ein hohes Maß an Unsicherheit, Unkenntnis, Unvermögen oder Unwillen, so dass Leitung eher nicht wahrgenommen und vermieden statt angenommen und gestaltet wird.

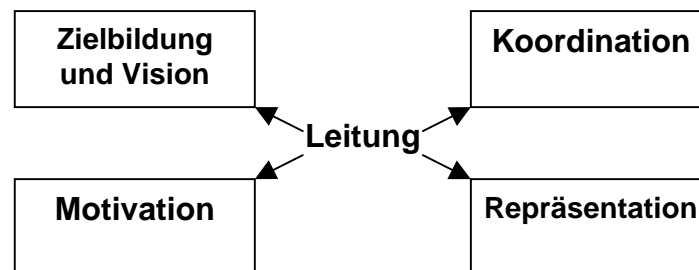
2. Zuspitzungen

Eine Definition von Leitung

Leitung heißt, sich für die Ziele einer Organisation einsetzen, damit diese erhalten bleibt und / oder sich weiterentwickelt.

Aus dieser Sicht her kennt Leitung zwei Ebenen: Die der Strukturen und die der Beziehungen. Anders ausgedrückt hat Leitung eine organisatorische und eine personale Seite. Neben diesen beiden Ebenen lassen sich im Verständnis von Leitung die Funktionen und Instrumente unterscheiden. Beide werden durch Grundsätze bzw. den Führungsstil miteinander verbunden.

Vier Funktionen sind wesentlich für Leitung:



Wirkkontexte bei der Gestaltung von Leitung (Zuspitzungen)

1. Dilemmata aushalten

Im Leitungshandeln bzw. der Leitungsperson treffen zwei Logiken aufeinander. Einmal die Ziele der Organisation und zum zweiten die Interessen der handelnden Personen. Beides steht oft gegensätzlich zueinander und führt zu vielfältigen Dilemmata. Diese Spannung verdoppelt sich in der Sandwich-Position von Leitung.

2. Überforderungen aushalten

Leitung bedeutet immer eine Verwaltung von Mangel bei gleichzeitig von allen Seiten erwarteter „Rund-um-Versorgung“

3. Einsamkeit aushalten

Leitung macht (immer) einsam! Denn innerhalb der Organisation oder Organisationseinheit / Abteilung gibt es niemanden in derselben Position. Dadurch fehlt ein wichtiger Raum für die „interne Kommunikation“.

3. Ermutigung für Leitung

Die Leitungsrolle zu gestalten erfordert Mut und Demut.

Mut, weil es angesichts der Wirkkontexte Mut braucht um Organisationen auf Linie zu halten. Und es braucht Mut, um die richtigen Schnitte zu tun, das notwendige NEIN zu sagen und so allen Allmachts- und Versorgungswünschen zu widerstehen.

Demut, weil man angesichts der Erwartungen nicht abheben darf und sich sicher sein muß, nicht für alles und jeden zuständig zu sein.

Ermutigung findet man vielleicht hierin:

Ich will es, weil ich mich für die Leitung entschieden habe.

Ich kann es, weil ich dafür etwas gelernt habe.

Ich tue es, weil es meiner Aufgabe und Position entspricht und von meiner Leitung alle mehr haben, auch wenn sie fehlerhaft ist, wie wenn ich es nicht tue und das Chaos damit vergrößere.

Also, gestalten Sie mit Ihren Möglichkeiten mit Mut und Demut ihr Leitungsverantwortung.