



Konferenz
„Pflegearbeit und Pflegebildung 2020“
12.03.2010, Aachen, Programm



PIA = Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen
„Pflegearbeit und Pflegebildung 2020“
Fachkonferenz

Input AG 2: Manfred Borutta

Führungsanforderungen und
Qualifizierungsnotwendigkeit
im Management

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Agenda

- ▶ Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation im strategischen Management stationärer Altenpflegeeinrichtungen (Ergebnisse der BMFSFJ-Studie)
- ▶ Leitungsqualifizierung im blinden Fleck der Träger (Ergebnisse der Untersuchung über Karriereverläufe in der Altenpflege; Borutta/Giesler)
- ▶ Generalisten oder Spezialisten – Welche Kompetenzen braucht das Management von Pflegeeinrichtungen und –diensten 2020?

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation im strategischen Management stationärer Altenpflegeeinrichtungen (Ergebnisse der BMFSFJ-Studie)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Berufsfeldstudie ‚Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation‘

- ▶ 49,5% der HL sind nicht im Rahmen eines Heimleiterkurses qualifiziert
- ▶ 30,2% sind mit Beginn ihrer HL-Tätigkeit erstmals beruflich mit einer stationären Altenpflegeeinrichtung in Kontakt gekommen
- ▶ 47,1% erfüllen die gesetzlichen Mindeststandards nicht:
 - ▶ Einschlägige Berufsausbildung
 - ▶ Mind. zweijährige Berufserfahrung in Heimen oder vergleichbaren Einrichtungen

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Berufsfeldstudie ‚Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation‘

- ▶ „Gut qualifiziert“ (im Sinne der Studie) sind HL die, ...
 - ▶ über einen gesetzlich geforderten Berufsabschluss
 - ▶ über eine mind. zweijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem Heim und
 - ▶ eine Weiterbildung zur HL abgeschlossen hatten.

- ▶ Diese drei Kriterien werden von lediglich 23,9% der HL erfüllt.

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Aufgabenwahrnehmung durch die HL

Allgemeine Verwaltung	20,72%
Planung, Organisation und Kontrolle	18,34%
Dienst- und Mitarbeiterbesprechungen und Mitarbeitergespräche	13,47%
Qualitätsmanagement und -sicherung	12,19%
Beratung und Betreuung von Bewohnern	12,26%
Gespräche und Beratung von Angehörigen	9,37%
Pflegerische Versorgung der Bewohner	8,33%
Pflege von Kontakten zu Behörden, Ämtern, Verbänden, anderen Einrichtungen usw.	7,75%
Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	6,47%
Durchführung von Schulungen	5,41%
Technische Instandhaltungsarbeiten	5,16%
Hauswirtschaftliche Aufgaben	4,54%

Verwaltungstätigkeiten = 20,72%

Steuerungsaufgaben = 30,53%%

Wahrnehmung kommunikativer Aufgaben = 42,75%

Pflegerische, hauswirtschaftliche Versorgung der BW = 18%

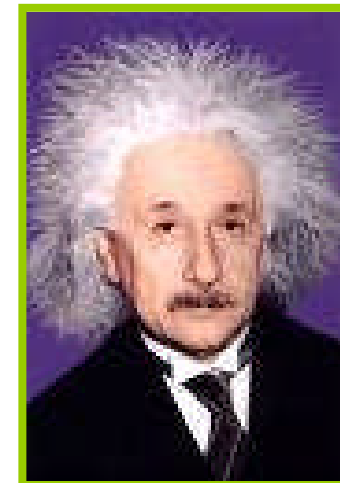
Quelle:
Berufsfeldstudie
BMFSFJ, S. 57

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



*„Vom Kutterfischer bis zum
Atomphysiker haben wir alles“*

(Prof. W. Schlüter, DVLAB/E.D.E.)



Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Leistungsqualifizierung im blinden Fleck der Träger
(Untersuchung über Karriereverläufe in der Altenpflege; Borutta/Giesler)

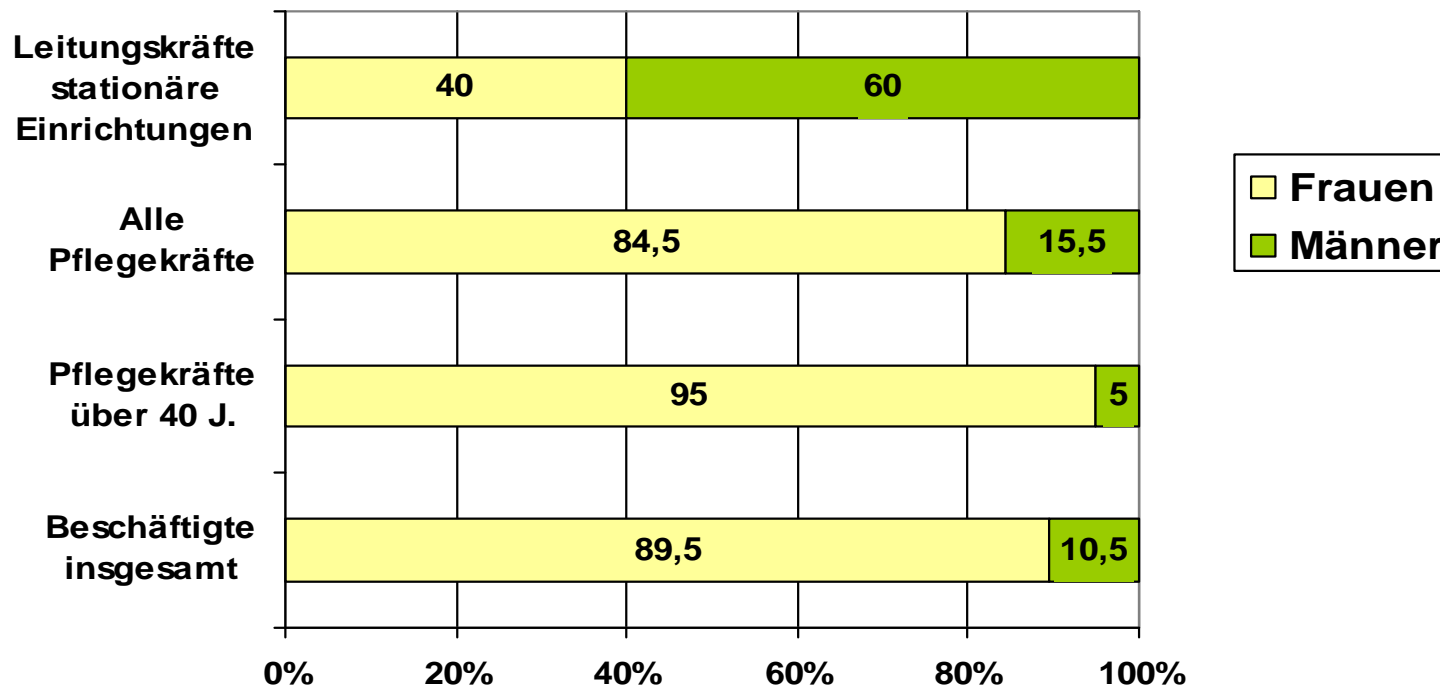
Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Weitere Ergebnisse aus der Studie zu den Karriereverläufen in der Pflege

- ▶ **Abschreckender Mythos des „Aussteigerberufes Altenpflege“:**
 - ▶ BBiB behauptet 25,6% steigen nach einem Jahr bereits aus
 - ▶ Grund: Methodische Bias in der BBiB-Studie:
 - ▶ Grundgesamtheit 1992 = 3.757 AP-Kräfte
 - ▶ 1994 = 1.404 AP-Kräfte
 - ▶ 1997 = 470 AP-Kräfte (12,5% der ursprünglichen Grundgesamtheit)
 - ▶ Von den 470 APK antworteten nur noch 349 (nur noch 9,3% der Grundgesamtheit = **keine Repräsentativität!**)
 - ▶ Einrichtungswechsel wird als Berufsausstieg gewertet!
- ▶ Real = 7,2% Aussteiger/innen nach einem Jahr
- ▶ Pflegeberuf = größter Wiedereinstiegsberuf für Frauen (C. Born)
- ▶ Aber: Ausstieg aus der Altenpflege ist im EU-Vergleich verhältnismäßig hoch (NEXT-Studie)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

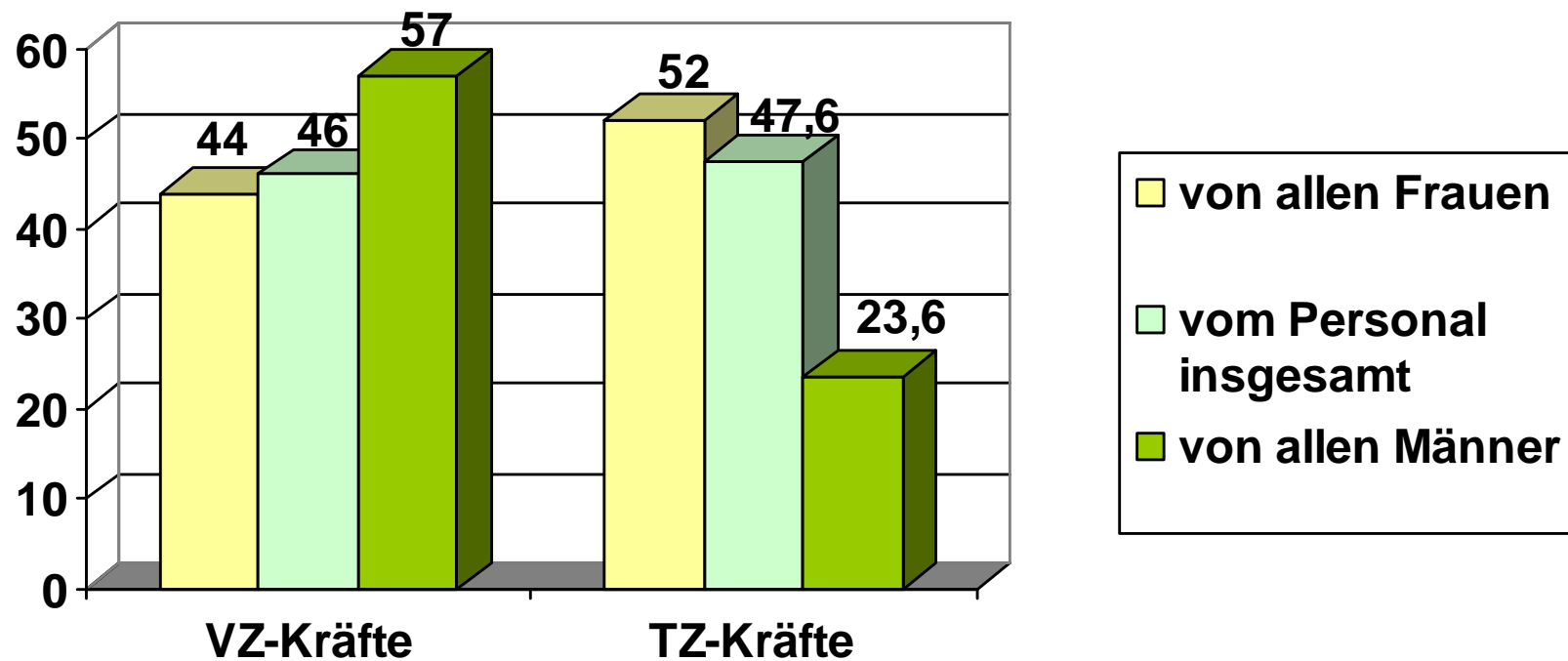
Prozentuale Verteilung von berufstätigen Frauen und Männern in Pflegeeinrichtungen



Quellen: Statistisches Bundesamt 2004, T. Kuhrt 2003; eig. Untersuchung 2004

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Vollzeit- und Teilzeitanteile in der Altenpflege



Quelle: Stat. Bundesamt

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Pflegewissenschaftlicher Abschluss (akademisierte) Pflegekräfte in
der stationären Pflege

- ▶ Anteil am Gesamtpersonal in stat. Pflegeeinrichtungen = 0,6%
- ▶ Anteil am Pflegepersonal = 0,5%
 - ▶ In der StädteRegion Aachen = 0,2%
- ▶ Anteil pflegewissenschaftlich (incl. pflegemanageriell)
ausgebildeter Leitungskräfte = 3,0%

(Quelle: Stat. Bundesamt 2007, Pflegestatistik, S. 25)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Qualifikation von Führungskräften im blinden Fleck von

- ▶ Fachministerien
 - ▶ Behörden (Heimaufsichtsbehörden, Landschaftsverbände etc.)
 - ▶ Trägerverbänden
 - ▶ Berufsverbänden
 - ▶ Wohlfahrtsverbänden
 - ▶ Pflegekassen
-
- ▶ *„Es liegen keine Daten und Informationen vor“ (BMG)*



Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Weitere Untersuchungsbefunde (Borutta/Giesler):

- ▶ Je höher die angestrebte Position ist, desto geringer sind die formalrechtlichen Anforderungen (Weiterbildungsnachweise etc.)
- ▶ Anciennitätsprinzip (Dienst-/Altersfolgeprinzip geht vor formeller Qualifikation)
- ▶ Lange im Geschäft bleiben vor allem Männer
 - ▶ Altersgruppe zw. 27- und 39-jährigen MA:
 - ▶ Hohe Unterbrechungsquote bei den Frauen
 - ▶ „Aufstiegsjahre“ bei den Männern
 - ▶ Vgl. TZ-Anteile M (24%) und F (52%)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Weitere Untersuchungsbefunde (Borutta/Giesler):

- ▶ **Zunehmende Herausbildung des Typus ‚Organisationsmensch‘ (M. Beetz) – erfüllen Männer eher als Frauen**
 - ▶ Förderung organisationaler Chamäleons
 - ▶ Organisationale Kurzsichtigkeit vor berufspolitische Weitsichtigkeit
 - ▶ Erfüllung formaler Anforderung und Systemimperativen
 - ▶ Präsenz (Flexibilität, Mobilität) geht vor Kompetenz

- ▶ **„Clonen“ von Führungskräften:**
 - ▶ via Kooptation (über informelle Netzwerke werden „neue“ Mitspieler durch ältere ausgewählt)
 - ▶ via Homosozialität (Selbstähnlichkeit der männlichen Netzwerk-Mitglieder)
 - ▶ Hierdurch: Hohe Abhängigkeit der durch Setzung ernannten „Mitspieler“ bzw. „Nachfolger“

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Weitere Untersuchungsbefunde (Borutta/Giesler):

- ▶ Glass ceiling und glass-walls-Effekte auch im „Frauenberuf“
Pflege
- ▶ Frauen haben die Leitungsqualifikation. Männer bieten
dauerhafte Präsenz und Verfügbarkeit und verfügen über
entsprechende Netzwerke
- ▶ Expertokratie ersetzt Professionalität
- ▶ Meinungswissen ersetzt fundiertes theoriegeleitetes
Managementwissen (vgl. J. Pfeffer, 2008)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Generalisten oder Spezialisten – Welche Kompetenzen braucht das Management von Pflegeeinrichtungen und -diensten 2020?

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

- ▶ „Die Zukunft der Heime liegt in der Vorhaltung und Umsetzung eines diversifizierten Wohn-, Pflege- und Dienstleistungsangebots für hilfe- und pflegebedürftige Menschen als Teil eines umfassenden regionalen gesundheitlichen Netzwerkes.“

(P. Dürrmann, 2005)

- ▶ Von der Solitäreinrichtung zum lokalen und regionalen „Support-Zentrum“
- ▶ Vom traditionellen Heimleiter zum Altenhilfe-Manager („Senior Support Manager“)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



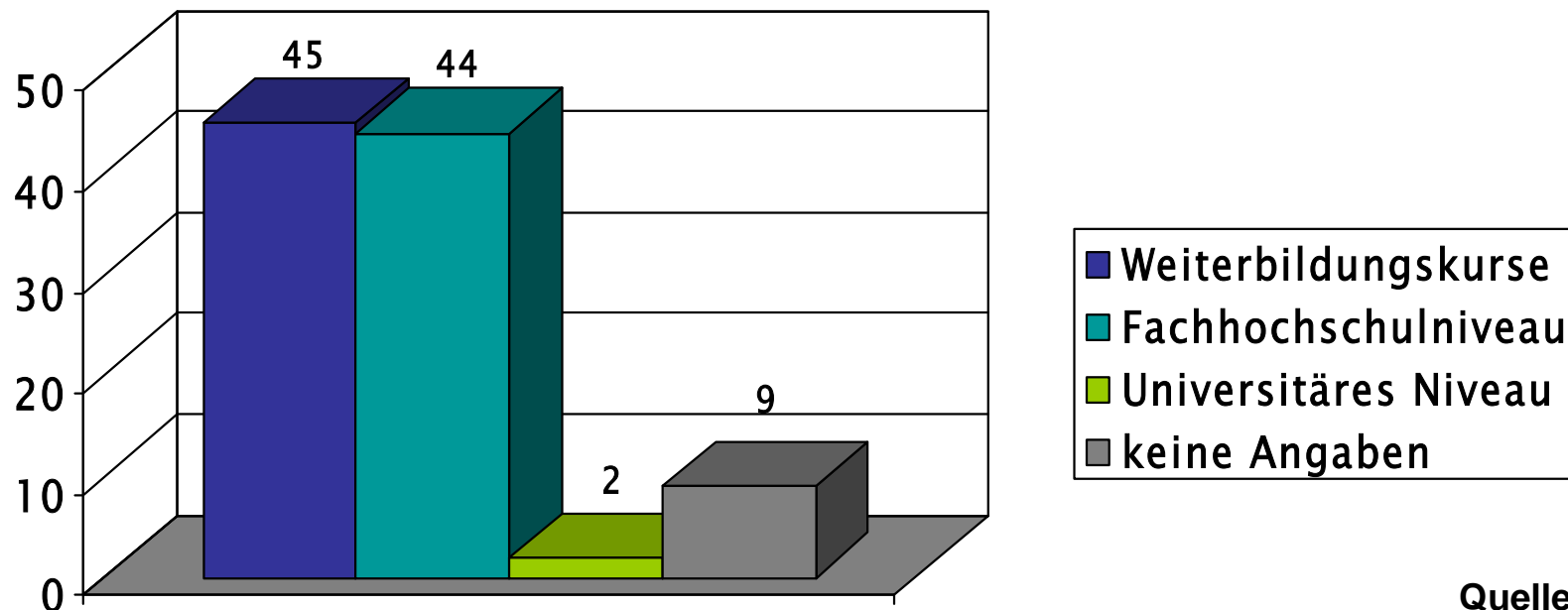
Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

Gefordert (DVLAB) wird:

- ▶ Beendigung der „Qualifizierungsbeliebigkeit“
- ▶ National anerkannter Rahmenlehrplan, der einen vereinheitlichten Stand professionellen Wissens unter Beachtung internationaler und vor allem europäischer Trends verbindlich garantiert.

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Zukünftiges Qualifikationsniveau – Was möchten die HL/GF?



Quelle:
Berufsfeldstudie
BMFSFJ, S. 64

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

- ▶ „Ein Beibehalt der Heimleitungsqualifikation in der jetzigen Form ist auf keinen Fall angezeigt, wenn sie eine der Aufgabe gerecht werdende Wissensvermittlung garantieren soll.“

(P. Dürrmann, 2006)

- ▶ Z. Zt. keine allgemein verbindlich geltende Qualifizierungsmaßnahmen für die HL in den 12.000 stationären Pflegeeinrichtungen vorhanden.
- ▶ Heterogenität grundständiger Berufsausbildungen für HL gilt zunehmend als problematisch
- ▶ Die derzeitigen Angebote an Weiterbildungen (quartärer Bildungssektor) werden den Anforderungen eines Altenhilfe-Managements nicht gerecht.

(BMFSFJ-Studie)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Hohe Wichtigkeit der Fach- und Wissensgebiete entsprechend ihrem Anteil aller Heimleitungen

	Fach- und Wissensgebiete	Gesamt
1.	Personalführung	96.64%
2.	Betriebswirtschaft/Finanzen	86.58%
3.	Gesprächsführung	85.68%
4.	Qualitätsmanagement	84.29%
5.	Organisationsentwicklung	84.23%
6.	Konfliktmanagement	83.26%
7.	Planungs- und Organisationstechniken	80.85%
8.	Recht	76.90%
9.	Selbstreflexion	76.46%
10.	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	72.51%
11.	Umgang mit Ämtern, Behörden, Vorstand	71.01%
12.	Verständnis vom Altern	70.75%
13.	Veränderungsmanagement	69.49%
14.	Projektmanagement	68.55%

**Grundlegende Qualifikationen für das Management.
Kein unmittelbarer Bezug zum Fachgebiet.**

Fachspezifische Qualifikationsbereiche

15.	Rhetonk	65.48%
16.	Ethik	64.81%
17.	Elektronische Datenverarbeitung (EDV)	63.84%
18.	Sterbebegleitung	50.79%
19.	Altenpflege und Rehabilitation	45.61%
20.	Sozialpolitik	43.64%
21.	Krankheitsbilder im Alter	41.70%
22.	Sozialarbeit/-pädagogik	40.99%
23.	Hauswirtschaft	29.64%

Quelle:
Berufsfeldstudie
BMFSFJ, S. 59

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

Zum Format der Qualifizierung von Altenhilfe-Manager:

- ▶ Starke Akzentuierung der Vermittlung von Managementwissen (neben Wissensgebiete wie Gerontologie, Gerontopsychiatrie, Ethik, Sozial- und Gesundheitspolitik...)
- ▶ Deutlich über (derzeit verbreiteten) 700 Ustd.
Orientierung am Durchschnittswert der Hochschulen: 1.800 Ustd.

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

Analytisch-kritische Betrachtung der „Setzungsmechanismen“ der Träger

- ▶ Auseinandersetzung mit Strukturen, die den
Bildungserfordernissen nicht entsprechen:
 - ▶ glass-ceiling- und den glass-walls-Effekten
 - ▶ und den damit einhergehenden – derzeit noch wirkungsmächtigen
 - ▶ Alterungsfolgeprinzipien (Anciennität),
 - ▶ Kooptationsmechanismen (informeller Auswahl im Netzwerk...)
 - ▶ Homosozialitätsmechanismen (Selbstähnlichkeit)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

- ▶ **Altenhilfe-Manger als ‚boundary-role-persons‘ (BPR)**
- ▶ **Überbrückungsfunktion zwischen**
 - ▶ der Innenwelt der Organisation
und
 - ▶ der Umwelt der Organisation
- ▶ **Dies erfordert spezifische Sozialkompetenzen**

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

Sozialkompetenz als Schlüsselqualifikation der Altenhilfe-Manager

Sozialkompetenz heißt, die eigene Organisation in ihrer jeweiligen System-Umwelt-Differenz zu begreifen, um zu verstehen, welche Verhaltensweisen diese zulässt, erfordert und mit welchen Interventionen, in welcher Dosierung man wirklich zeitstabil etwas bewegen kann.

(M.B. in Anl. an Prof. H.W. Gärtner)

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

- ▶ **Sozialkompetent ist nur, wer sich über die eigene Organisation nicht täuscht.**
 - ▶ D.h., wenn der Altenhilfe-Manager organisationsdiagnostisch erkennen kann, wie die Spielregeln der Organisation wirklich laufen.
 - ▶ Radikal schauen, was nötig und was möglich ist.

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

- ▶ Sozialkompetenz heißt, eigenen Erfahrungen (n = 1) mit den Erfahrungen anderer zu teilen.

„Nicht wenige Manager sind davon überzeugt, dass es ausreicht, wenn ihren Anweisungen ihre persönliche Erfahrung zu Grunde liegt – also eine Stichprobe aus einer Person.“

(J. Pfeffer, 2008)

- ▶ Aneignung einer experimentellen Denkweise und die Bereitschaft, Dinge auszuprobieren, anstatt zu glauben, dass etwas Bewährtes überall zum Einsatz gelangen muss oder etwas das gescheitert ist, nirgendwo mehr von Nutzen ist.

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management

Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

- ▶ **Sozialkompetenz heißt, evidenzbasiert und theoriegeleitet zu handeln.**
 - ▶ Evidenzbasierung im Management heißt,
 - ▶ mit dem besten zur Verfügung stehenden Wissen zu arbeiten
 - ▶ und dieses theoriegeleitet und reflektiert anzuwenden
 - ▶ Expertenwissen allein ist noch kein evidenzbasiertes Wissen
 - ▶ Expertenwissen ist das am wenigsten gesicherte Wissen = Meinungswissen
 - ▶ D.h., Passungsfähigkeiten zu entwickeln, die es ermöglichen extern herangetragene Erfordernisse
 - ▶ frühzeitig zu erkennen (Antizipationsfähigkeit)
 - ▶ relevante Informationen von irrelevanten unterschieden zu können
 - ▶ Informationen in organisations-taugliches Wissen zu transferieren

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



Anforderungen an das Management von Pflegeeinrichtungen 2020

- ▶ **Sozialkompetent** heißt, sich als **Altenhilfe-Manager** in der **Organisation** anschlussfähig zu machen.
 - ▶ D.h., das, was man als Führungskraft tut, mit den Augen der anderen zu betrachten.
 - ▶ Wie initiiert der Altenhilfe-Manager sein eigenes Beobachtetwerden?
 - ▶ Perspektivwechsel vollziehen

Führungsanforderungen und Qualifizierungsnotwendigkeit im Management



StädteRegion
Aachen

www.pflege-regio-aachen.de

Pflege-Regio-Aachen
Ihr Pflegeportal für die StädteRegion Aachen

Willkommen

- Wohnen und Pflegen
- Angehörige
- Pflegekassen
- Beratung
- Infothek
- Demenz/Ho...
- Projekte
- Ausbildung / Beruf
- Fort- und Weiterbildung
- Gästebuch
- Impressum

Herzlich Willkommen

im Pflegeportal für die StädteRegion Aachen.

Die Interessen und Bedürfnisse derjenigen, die eine stationäre Einrichtung, eine Tages- oder Kurzzeitpflegeeinrichtung, einen ambulanten Dienst oder sonstige Unterstützungs- und Hilfeangebote in Anspruch nehmen möchten oder müssen, verdienen besondere Beachtung.

Ziel dieses Pflegeportals ist es einerseits, die vielfältigen Hilfe-, Pflege- und Unterstützungsangebote in der StädteRegion Aachen vorzustellen, aber andererseits auch eine Vielzahl von Informationen um diese Themen herum hier bereit zu halten.

Wenn Sie Anregungen haben oder direkte Fragen, können Sie natürlich auch jederzeit mit uns Kontakt per E-Mail oder Telefon aufnehmen.

Bezoekcijfer: 1142318
seit 30.09.2009

© 2009 Amt für Altenarbeit

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

www.manfred-borutta.de

Manfred Borutta

Portrait

Manfred Borutta,
Jahrgang 1960,
Vater von drei erwachsenen Kindern

Altenpfleger
Dipl.-Pflegewirt
Pflegewissenschaftler (MScN)

**„Einen vernünftigen Beruf sollte der Mensch haben.“
(Heribert W. Gärtner)**

...aus diesem Grunde:
Nach der Fachoberschulreife mit 17 Jahren berufliche Ausbildung zum Bau- und Möbelschleifer bei der Firma H.-W. Schell in Stolberg-Breinig. Danach: zwei Jahre dort als Tischlergeselle gearbeitet. („Lebenslanger Dank an Hans-Werner Schell, für selbe übernatürliche Geduld als Lehrmeister“)

Mit 20 Jahren: Zivildienst in einem Altenheim.
Dort: Erste kritische Erfahrungen und Auseinandersetzung mit Macht und Ohnmacht in der Pflege.

Manfred Borutta

„Alle Begriffe haben eine andere Seite. Und ich will Klarheit darüber haben, was ich ausschließen will.“ (Niklas Luhmann)

Start | ADL 9.0 | H:\Documents | Microsoft Po... | 20:33