

# Altenpflege ist weiblich, Karriere auch

Die Erklärungsmodelle, warum Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind, sind vielschichtig. Entsprechend vielschichtig müssen auch die Lösungsansätze sein, um dies zu ändern. Ein vierstufiges Konzept hierzu hat die AWO Altenhilfe GmbH im Rheinland entwickelt.



In Zeiten des sich abzeichnenden Führungs- und Fachkräftemangels wird die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen nicht nur von Frauenrechtlerinnen, sondern auch in der Politik und Wirtschaft beklagt. Fehlt es den Frauen an Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen? Oder erhalten sie keine Chancen? Es gibt kein klares Ja oder Nein als Antwort auf diese Fragen. Die Erklärungsmodelle sind vielschichtig.

Die Zahlen sprechen für sich: Selbst in Branchen mit einem hohen Frauenanteil wie dem Dienstleistungssektor schaffen es nur wenige Frauen in das Top-Management. In der Privatwirtschaft, in der Frauen fast die Hälfte aller Beschäftigten stellen, ist jede vierte Führungsposition mit Frauen besetzt, im Öffentlichen Dienst mit einem Frauenanteil von knapp 60 Prozent jede dritte Führungsposition. Wenn Frauen führen, geschieht dies in der Regel auf der unteren Managementebene. Selten nehmen sie Führungspositionen im mittleren Management und noch seltener im Top-Management wahr (siehe Abbildung auf Seite 42). Dieses Bild zeichnet sich selbst in Pflegeeinrichtungen ab, obwohl die Pflege mit einem Frauenanteil von rund 85 Prozent zu den klassischen Frauendomänen zählt. Nur auf den Stationen sind weibliche Führungskräfte gemäß ihrem Beschäftigungsanteil repräsentiert, wie die Daten der AWO Altenhilfe GmbH im Rheinland zeigen:

- Untere Führungsebene (Wohnbereichsleitung): 87 Prozent Frauen,
- Mittlere Führungsebene (zum Beispiel Pflegedienstleitung): 83 Prozent Frauen,
- Obere Führungsebene (Einrichtungsleitung, Pflegemanagement): 35 Prozent Frauen,
- Vorstand/Geschäftsführung: Vier Männer, keine Frau.

Die AWO hat es sich zur Aufgabe gemacht, dieses scheinbar naturwüchsige Phänomen zu ändern. Ihr Ziel ist es, Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene künftig verstärkt mit internen Fach- und Führungskräften zu besetzen, das heißt mit qualifizierten Frauen, die die Einrichtungen kennen. Der erste Schritt ist mit einer erfolgreichen Bewerbung im Programm zur Förderung interner weiblicher Leitungskräfte (ProFiL) eingeleitet. Einem Projekt, das im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie des Europäischen Sozialfonds bezuschusst wird.

## Rahmen für Führungstätigkeiten muss gegeben sein

So komplex wie die Erklärungsmodelle für die unzureichende Präsenz von Frauen in Führungsetagen sind, so komplex ist die Herangehensweise der AWO Rheinland, ihr Ziel zu erreichen. Birgit Maria Altmeier, Diplom-Psychologin und Personalent-

wicklerin bei der AWO Altenhilfe GmbH, nennt vier Hindernisse, die der weiblichen Karriere entgegenstehen:

1. Ein innerer Wertekonflikt bei den Frauen: „Will nicht“,
2. Selbstbeschränkung und Selbstzweifel: „Kann nicht“,
3. Mangelnde Akzeptanz im Umfeld: „Darf nicht“ und
4. die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf: „Geht nicht“.

Für sie steht damit fest: „Ein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept für Frauen muss alle vier Aspekte im Blick haben, um wirkungsvoll sein zu können.“ Auf der individuellen Ebene gilt es, die Motive der Mitarbeiterinnen bei der individuellen Laufbahn- und Karriereplanung zu berücksichtigen sowie ihre Kompetenzen weiter zu entwickeln und ihre Gesundheit zu erhalten. Letzteres ist insbesondere für die Altenpflege bedeutsam, wo die Nähe zu Leid und Tod die tägliche Arbeit bestimmt. Fast die Hälfte der Beschäftigten in der Pflege klagen über Burnout-Symptome.

Seitens der Pflegeeinrichtungen ist es erforderlich, sowohl die Unterstützung der oberen Führungsebene für eine gezielte Frauenförderung zu haben als auch einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, der es Frauen erlaubt, Führungsaufgaben wahrzunehmen; denn für viele Frauen ist die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Pflichten essenziell.

Die AWO hat ihr Projekt breit angelegt, um die Hindernisse zu überwinden. Rund 150 weibliche Fachkräfte aus 14 stationären Pflege- und Altenheimen in Rheinland-Pfalz und aus der Bezirksgeschäftsstelle beteiligen sich. Maßgeblich ist das persönliche Interesse der Frauen. Sie entscheiden, ob sie an dem Projekt teilnehmen möchten oder nicht. Voraussetzung ist jedoch, dass die jeweiligen Einrichtungsleiter die Bewerbungen ihrer Mitarbeiterinnen per Unterschrift befürworten.

### **Erste Projektphase: „Ich will“**

Für die Teilnehmerinnen beginnt das Projekt mit einer individuellen Standortbestimmung, um die persönliche und berufliche Situation zu reflektieren. Dies geschieht auf Basis eines psychologischen Tests, mittels dessen die persönlichen Lebensmotive ermittelt und gewichtet werden können. Was treibt mich im Leben an? Ist es der Wunsch nach Macht und Unabhängigkeit oder sozialen Beziehungen oder ist es Neugier? Nach dem Amerikaner Steven Reiss, emeritierter Professor für Psychiatrie und Psychologie, gibt es 16 Lebensmotive, die die Handlungsweisen der Menschen bestimmen, doch bleiben die eigenen Antreiber oft im Verborgenen. Im Projekt erhalten die Frauen daher Raum, sich über die eigene Motivationslage bewusst zu werden; denn ein authentischer Führungsstil ist eng mit der eigenen Persönlichkeit verknüpft.

Anhand der Reiss-Profile zur Motivationslage besprechen die Fachfrauen ihre Entwicklungswünsche und -potenziale mit einer hierfür qualifizierten internen Beraterin aus der Personalentwicklung. Dem schließt sich ein Perspektivgespräch mit der Einrichtungsleitung an, in dem die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten besprochen werden. Ziel ist es, mindestens ein konkretes Ziel zu benennen und die ersten Schritte dorthin zu vereinbaren.

### **Zweite Projektphase: „Ich kann“**

Ist der Wunsch nach Führungsverantwortung vorhanden, besteht bei vielen Frauen der Bedarf, ihre fachübergreifenden Kom-

petenzen weiter zu entwickeln, um die notwendige Handlungssicherheit zu erreichen. Entsprechende Seminare, Workshops und Trainings sind Bestandteil des Frauenförderplans. Frauen, die neben ihrer operativen Tätigkeit bereits erste Führungserfahrung gesammelt haben, erhalten zusätzlich Unterstützung durch Führungszirkel, die von einer Personalentwicklerin geleitet werden.

In den Trainings erwerben die Frauen Skills wie Projektmanagement und Selbstmarketing. Darüber hinaus lernen sie Strategien kennen, um die beruflichen Belastungen zu vermindern oder den Stress erfolgreich zu bewältigen. Birgit Maria Altmeier weiß: „Nicht alle Teilnehmerinnen werden künftig Leitungsfunktionen ausüben, aber für jede – und auch für die Einrichtungen – ist es wichtig, dass sie ihr physisches und psychisches Leistungsvermögen erhalten.“ Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist ein wesentliches Teilziel im Rahmen des Gesamtprojektes.

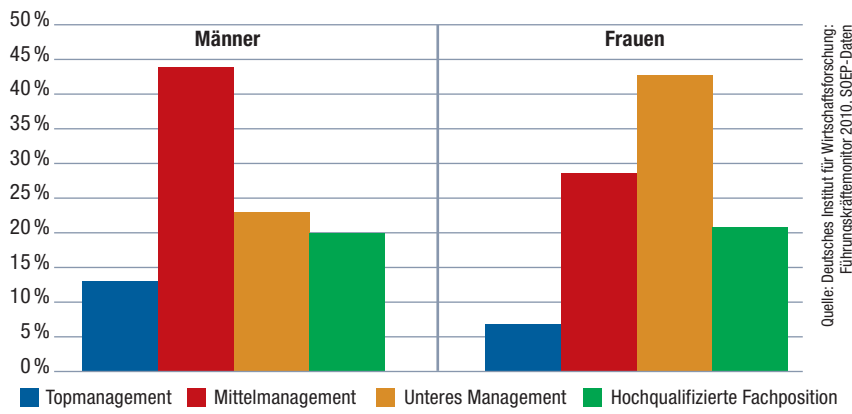
### **Dritte Projektphase: „Ich darf“**

Aus der Personal- und Organisationsentwicklung ist bekannt, dass innovative Ansätze schnell scheitern, wenn die oberste Leitungsebene nicht einbezogen ist. Im Umkehrschluss erfordert dies, frühzeitig auf höchster Ebene Akzeptanz für Frauen in Führungspositionen zu schaffen: Frauen müssen führen dürfen.

ProFiL hat die notwendige Unterstützung erhalten. „Das Projekt wurde vom Vorstand initiiert“, so Birgit Maria Altmeier, „und findet inzwischen breite Bestätigung auf allen Führungsebenen.“ Maßgeblich haben hierzu zwei zweitägige Gender-Workshops beigetragen, in denen Führungskräfte ihre eigenen Verhaltensweisen und Einstellungen gegenüber Frauen in Führungspositionen reflektieren und in einen betriebswirtschaftlichen Kontext stellen. Den theoretischen Hintergrund liefern motivorientierte Führungskonzepte. Die Führungskräfte sollen ihre Rolle als Motivator erkennen, damit sie Mitarbeiterinnen auf ihrem Karriereweg unterstützen können. Die Aufgabe der Personalabteilung besteht

**Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Verteilung auf die einzelnen Managementebenen (2007)**

Abbildung



Quelle: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Führungskräfteinventar 2010, SOEP-Daten

Im unteren Management der Privatwirtschaft sind Frauen gut vertreten, während es in den Ebenen darüber eine deutliche Verlagerung hin zu den Männern gibt.

darin, geeignete Rahmenbedingungen für Frauenkarrieren zu schaffen, wie sie aktuell im Projekt entwickelt werden.

Um geeignete Angebote bereitstellen zu können, haben die Personalentwicklerinnen die Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen systematisch in die Projektplanung und deren Umsetzung eingebunden. Beispielsweise richten sie einen Workshop aus, in dem die Führungskräfte die Qualifizierungsbedarfe aus betrieblicher Sicht erarbeiten und hieraus Seminarinhalte für die Teilnehmerinnen ableiten. Eine Arbeitsgruppe befasst sich mit der Konzeption und Planung der Perspektivgespräche, für deren Durchführung die Vorgesetzten verantwortlich sind.

**Vierte Projektphase: „Es geht“**

Welche betrieblichen Voraussetzungen, Strukturen und Prozesse, können verändert oder neu geschaffen werden, um die Chance von Fachfrauen auf Führungspositionen bis in die oberste Führungsebene zu vergrößern? In einer projektbegleitenden Arbeitsgruppe diskutierten Führungskräfte die Bandbreite möglicher Verbesserungen. Sie reicht von einem geschlechtergerechten Auswahlverfahren bei der Besetzung von Führungspositionen über Betreuungsmöglichkeiten für Angehörige wie Kinder oder pflegebedürftige Eltern

bis zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und -strukturen. Letzteres beinhaltet Führen in Teilzeit, Gremienarbeit am Vormittag und Lebensarbeitszeitkonten. Ende 2013 sollen die ersten Maßnahmen umgesetzt sein.

Zum Teil wird es möglich sein, auf bereits bestehende Strukturen zurückzugreifen (zum Beispiel Hortplätze), zum Teil müssen neue Strukturen geschaffen werden. Letzteres beinhaltet, dass sich die Leitungsebenen über die Notwendigkeit einer gezielten Frauenförderung bewusst werden, da – wie die Zahlen zeigen – eine formale Chancengleichheit noch keine reale Gleichstellung im Beruf bedingt. Die innere Haltung der Führungskräfte ist entscheidend, ob sie als Promotoren für das Frauenförderprogramm auftreten.

Die Kick-off-Veranstaltungen in den 14 stationären Einrichtungen der AWO Altenhilfe GmbH und der Bezirksgeschäftsstelle fanden im Frühjahr 2011 statt. Die Zielrichtung des Projekts wurde nahezu von allen Mitarbeiterinnen begrüßt, selbst von jenen, die keine Führungsambitionen haben: „Schön, dass etwas passiert. Habe schon lange auf so ein Projekt gewartet.“ Aus allen Einrichtungen und allen Funktionsbereichen meldeten sich Fachfrauen zur Projektteilnahme an. Ein positives Echo fand die individuelle Standortanalyse mit Beratung, die im zweiten Halbjahr 2011 durchgeführt

wurde. Die anfängliche Sorge, dass sich die Mitarbeiterinnen gegenüber den internen Beraterinnen nur zurückhaltend äußern würden, bewahrheitete sich nicht. Der überwiegende Teil der Frauen hat die Chance genutzt, über sich reflektieren zu können. Hierzu mag beigetragen haben, dass eine Beraterin bereits als interner Coach tätig ist und das individuelle Reiss-Profil nur den Personalentwicklerinnen sowie den Teilnehmerinnen bekannt ist und keine Daten bei der AWO gespeichert sind. Inzwischen haben sechs der 15 Einrichtungsleitungen ebenfalls den Wunsch geäußert, eine Motivanalyse machen zu dürfen.

**Erfahrungen und Erfolge**

An den Gender-Workshops haben 68 von 83 Führungskräften der oberen Ebene teilgenommen. Die Resonanz ist ebenfalls positiv, zumal die Workshops nicht auf Gender-Aspekte begrenzt waren, sondern darüber hinaus grundlegende Fragen von Führung wie Motivation thematisiert haben. Der Nutzen für den Berufsalltag ist hierdurch unmittelbar gegeben. Die Perspektivgespräche mit den am Projekt teilnehmenden Mitarbeiterinnen folgen 2012. Im gleichen Jahr werden auch die strukturellen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation beginnen. Eine Bewertung des Projektverlaufs und der Ergebnisse ist ab Spätsommer 2013 vorgesehen. Bewährte Maßnahmen sollen in die Routine überführt werden. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass eine individuelle Standortanalyse künftig ein freiwilliges Angebot für alle Beschäftigten sein könnte und dass die Perspektivgespräche zur konkreten beruflichen Situation als Mitarbeitergespräche fortgeführt werden sollen.

Ein wichtiges Teilziel in Richtung Mitarbeiterbindung ist mit den positiven Rückmeldungen der teilnehmenden Fach- und Führungskräfte bereits erreicht: Die Frauen sollen bei ihrer oft psychisch belastenden Arbeit im Umgang mit alten Menschen Unterstützung erfahren.

Dr. Adelheid Weßling, freie Journalistin, Düsseldorf