

Mehr Frauen in Führungspositionen!

In jeder Mutter steckt ein Manager

Pflege- und Sozialberufe sind in Deutschland nach wie vor frauen-dominiert. Frauen in Deutschland entscheiden sich häufiger für Berufe im Bereich Gesundheit und Sozialwesen als in anderen europäischen Ländern. Dagegen ist ihr Anteil in Führungspositionen im internationalen Vergleich generell unterrepräsentiert – auch in Pflege und Sozialwesen.

Woran kann dies liegen? Ich bin davon überzeugt, dass stereotype Rollenzuweisungen dafür verantwortlich sind. So gehören Erziehung und Pflege zum klassischen Aufgabenfeld von Frauen – noch, denn man kann beobachten, dass sich momentan ein Wandel anbahnt. War in den 1970er- oder 80er-Jahren die (mittlere) Führungsebene in der Pflege vorwiegend weiblich, gibt es heute mehr männliche Pflegedienstleitungen und Pflegedirektoren. Genauer betrachtet zeigt sich, dass zwar im mittleren Management in Kliniken mehr Frauen zu finden sind, der Männeranteil im Topmanagement jedoch überwiegt. Ein Grund dafür mag sein, dass es bei Männern weniger Unterbrechungen und weniger längere Auszeiten durch Kindererziehung oder Pflege von Angehörigen gibt; auch arbeiten mehr als 50 % der Frauen in Teilzeit.

Vom heilenden Beruf zum Verwaltungsjob

Wer ursprünglich den Beruf „Pflege“ auswählte, wollte versorgen, fürsorgen und helfen, nicht administrieren und verwalten, denn Pflege bedeutet Fürsorge und helfen; Führung dagegen managen, leiten und ansagen. Das sind zwei vollkommen unterschiedliche Berufsbilder.

Häufig höre ich den Satz: „Ich habe Pflege gelernt, jetzt habe ich immer mehr Verwaltung zu machen. Das will ich eigentlich nicht – auch zeitlich – und in einer Leitungsposition wird das noch mehr.“ Führung hat mit Management und Administration zu tun, nicht mit der Pflege von Menschen. Manchmal möchten Frauen keine Leitungsposition übernehmen, da sie sich dies nicht zutrauen. Oft sind es Einstellungen und Glaubenssätze, die Frauen von Führungspositionen abhalten, zum Beispiel ein hohes Harmoniebedürfnis, die Scheu oder Angst vor Konflikten, der Gerechtigkeitssinn etc.

Familienkompetenzen = Managementkompetenzen

Wenn Menschen und ihre Umwelt der sicheren Überzeugung sind, dass die erbrachten Leistungen selbstverständlich sind – also „nichts Besonderes“ –, gibt es keinen Grund, sich diese Leistungen oder Tätigkeiten zu merken. Denn

Selbstverständliches ist nichts wert. Die Konsequenz ist, die persönliche Leistung des Einzelnen wird vergessen, weil das ökonomisch funktionierende Gehirn sich nur das merkt, was wichtig genug gewesen ist.

Gerade die Familienzeit, Pflege in der Familie, Ehrenamt und Hobby bergen enorme Chancen und Potenziale, die sich gezielt im Beruf einsetzen lassen und nicht vergessen werden dürfen. Somit sind genau diese Kompetenzen (oftmals die belächelten Auszeiten) ein enormer Gewinn für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. In der Familienzeit (Erziehung der Kinder, Pflege in der Familie, Ehrenamt und Hobby) entwickeln und erweitern Menschen ihre persönlichen Kompetenzen – die Familienkompetenzen. Die Wirtschaftspsychologin Dr. Marianne Vollmer hat im Rahmen ihrer Untersuchungen herausgearbeitet, wie berufsbezogene Anforderungen entstehen, und eine Methode entwickelt, diese Anforderungen zu messen. Messen bedeutet „vergleichen“. Mit einem

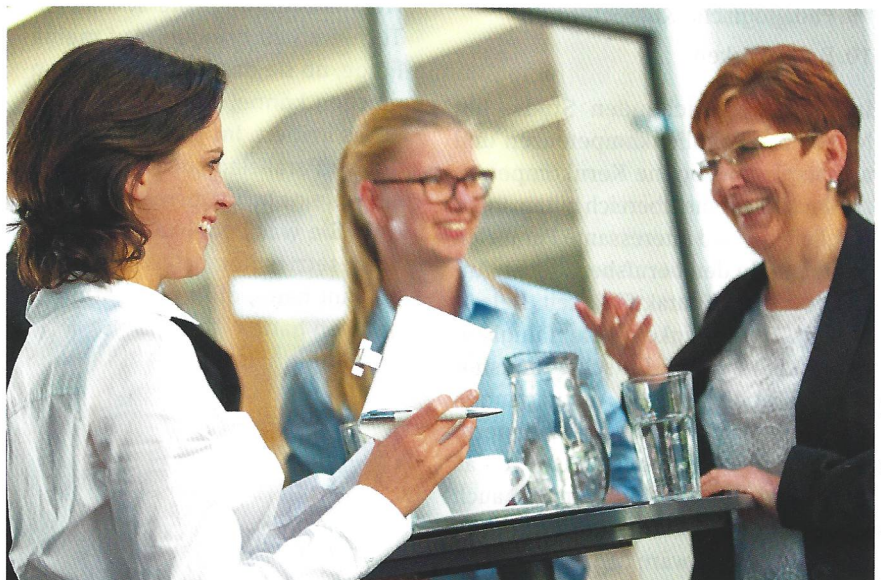
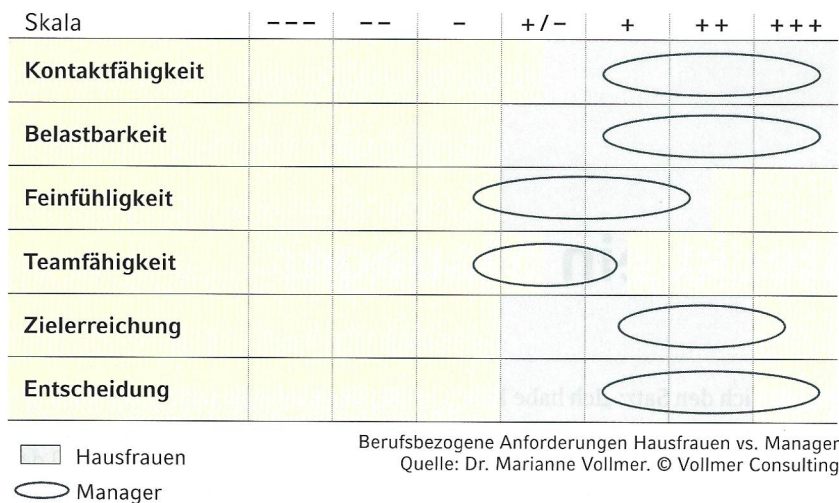


Foto: picture alliance / Zoonar

▲ Mentorinnen können Frauen unterstützend beraten.



ausgewählten Methodenrepertoire hat sie die Anforderungen im familiären Umfeld, in Haushalt und Familie (die Familienkompetenzen) gemessen.

Laut Vollmer können sowohl die Familien- als auch die Managementkompetenz abgebildet und gemessen werden. Sie hat zehn Verhaltensdimensionen erkannt:

1. Unternehmensbezogenes (familienbezogenes) Denken und Handeln
2. Planung, Koordination, Kontrolle
3. Komplexes Problemlösungsverhalten
4. Entscheidungsverhalten
5. Kommunikationsaspekte und Kontaktfähigkeit
6. Integration und Konfliktverhalten
7. Delegation und Führung
8. Persönliche Kompetenz und Selbstbeauftragung
9. Pädagogische Kompetenz
10. Belastbarkeit

In einer vergleichenden Studie hat M. Vollmer Familienkompetenzen und arbeitsplatzbezogene Kernkompetenzen im Managementbereich miteinander verglichen – und interessante Parallelen gefunden. In den berufsbezogenen Anforderungen „Kontaktfähigkeit, Belastbarkeit, Feinfühligkeit, Teamfähigkeit, Zielerreichung und Entscheidungsfindung“ gibt es ähnliche Ausprägungen zwischen Hausfrauen und Managern. So gesehen ist es empfehlenswert, das Arbeitsfeld „Haushalt und Familie“ auch als Managementaufgabe anzusehen (→ Grafik oben). Es wäre bedauerlich, diese wertvollen und nützlichen Ressourcen durch Nichtbeachten zu verschwenden.

PRAXISBEISPIEL

Hier ein Beispiel aus einem meiner Workshops für angehende Führungskräfte:

Eine Intensivfachschwester, die von ihrem Chef geschickt wurde, saß demotiviert im Raum. Sie sagte, sie wisse nicht, was sie in dem Kurs solle, und habe eigentlich gar keine Zeit dafür, da sie auf Station so viel Arbeit hätten. Außerdem sei Führung nichts für sie. In der Mittagspause berichtete sie mir, dass sie Mutter von Zwillingen (neun Jahre) sei, in ihrer Freizeit ehrenamtliche Handballtrainerin für Kinder. Voller Begeisterung schilderte sie ihr Tätigkeitsfeld. Sie berichtete, was es ihr bedeute, Trainerin für Kinder zu sein, das Spannungsfeld mit den Eltern auszuhalten, die logistische Herausforderung, die Kinder zu Turnieren zu bringen. Auf meine Frage, ob sie das im Beruf auch so machen könne, war sie zunächst etwas irritiert. Im Workshop suchten wir Parallelen und stellten fest, dass es eine hohe Übereinstimmung gibt. Sie war begeistert, dass ihr Vorgesetzter Kompetenzen bei ihr erkannt hatte, die sie selbst nicht gesehen hatte.

Weibliche Führungskräfte finden und binden

An dieser Stelle möchte ich Einrichtungen zur Kreativität, um Frauen als Führungskräfte zu finden und zu binden, auffordern. Mögliche Lösungsansätze können zum Beispiel sein:

- Informationsveranstaltungen von Frauen für Frauen
- Praxisberichte und Fallbeschreibungen
 - Was motiviert Frauen zur Führung?
 - Welche Möglichkeiten gibt es?
- Mentorenprogramme können Unsicherheiten minimieren und mehr Selbstbewusstsein schaffen.

Weitere Möglichkeiten können sein:

- Intern werden geeignete Mitarbeiterinnen von Vorgesetzten proaktiv direkt auf das Thema Führung und Leitung angesprochen; es wird ihnen eine konkrete Leitungsposition vorgeschlagen, quasi ein „internes“ (Frauen-)Förderprogramm.
- Auf Pflegekongressen, in Fachzeitschriften oder in Netzwerken wird über vorhandene Frauenförderprogramme berichtet, um so für „Frauen in die Führung“ zu werben.
- Workshops speziell für Frauen (aber auch für Männer) mit Themen wie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ oder auch „Integration von Familienkompetenzen im beruflichen Alltag“. Erste Ansätze hierzu gibt es bereits und sind sehr ermutigend.

An dieser Stelle möchte ich das städtische Klinikum Karlsruhe als Beispiel erwähnen, das in sein Qualifizierungsprogramm das Thema „Führungskompetenzen für Einsteiger“ aufgenommen hat. So können Mitarbeiterinnen (interne und externe) kennenlernen, welche neuen Fähigkeiten von ihnen als Führungskraft erwartet werden. Dieses Qualifizierungsprogramm bereitet gezielt auf

den Rollenwechsel von der Fachkraft zur Führungskraft vor. Es schafft die Grundlage für ein (selbst-)bewusstes Führungsverhalten und fördert die Entscheidungsfähigkeit „Ist Führung etwas für mich?“.

PRAXISBEISPIEL

Nachdem die leitende Hebamme in den Ruhestand gegangen war, konnte zunächst keine Nachfolgerin gefunden werden, weder intern noch extern; die Teilschließung des Kreißsaales stand im Raum. Die Pflegedirektorin machte einer in ihren Augen geeigneten Hebamme den Vorschlag, die Leitung für den Kreißsaal zu übernehmen. Frau R. wurde gefragt, hatte jedoch viele Bedenken, Unsicherheiten und Befürchtungen: Wie würde das Team dies aufnehmen? Warum „die“ und nicht ich? „Die“ ist jetzt was Besseres. Von „der“ lassen wir uns nichts sagen. Was wird die Familie dazu sagen? Wie schaffe ich das mit meinen Kindern? Frau R. übernahm die Leitungsposition zunächst für ein Jahr kommissarisch. In dieser Zeit sollte sie Führungsinstrumente lernen und ihr Führungsverhalten reflektieren. Wir arbeiteten an ihrem Führungsprofil, ihren persönlichen Strategien und an der Kommunikation. Frau R. wurde immer souveräner in Führungsentscheidungen, entwickelte mit ihrem Team gute Ideen, um den Kreißsaal weiter zu entwickeln. Nach dem Probejahr übernahm sie die Leitung des Kreißsaales und ist sehr zufrieden mit ihrer neuen Position. Das Spannungsfeld Beruf und Familie nimmt sie sehr herausfordernd wahr, jedoch hat sie gelernt, alle mit einzubinden und auch Aufgaben abzugeben. Auch bei den Mitarbeitenden, Kollegen und Ärzten ist sie sehr angesehen.

Forderung: innovative und „familienfreundliche“ Führungskonzepte

Mehr Frauen sollten sich für den „Zweitberuf Führung“ entscheiden. Da Führung nichts mit dem Ursprungsberuf der Pflege zu tun hat, ist dies nur möglich, wenn Einstellungen verändert werden. Neue Sichtweisen und Perspektiven müssen eingenommen werden, weg vom Klischeedenken hin zu kreativen und umsetzbaren Modellen. Viele verbinden Führung mit 150 % Arbeit bei einer 100%-Stelle. Möchte Frau das überhaupt? Ist das wirklich so? Ist es denkbar, neue Wege zu gehen mit innovativen Führungskonzepten, die vereinbar sind mit dem Privatleben?

Lösungsansatz: Führung in Teilzeit

Ein möglicher Ansatz, der häufig kritisch betrachtet wird, kann „Führen in Teilzeit“ sein. Es gibt bereits einige Modelle, die sich in der Praxis bewährt haben. Die Umsetzung im Alltag kann vielfältig sein und sollte keine standardisierten Ansätze haben. Was wäre, wenn Frauen zu 50 % Pflege und 50 % Leitung machen könnten?

Erfahrungsaustausch für (weibliche) Führungskräfte

Es ist wichtig, dass sich die Führungskräfte in Teilzeit über die Umsetzungsmöglichkeiten austauschen. Hierfür eignen sich Peergruppen, um eigene Erfahrungen einzubringen und aus den unterschiedlichen Umsetzungsmöglichkeiten anderer zu lernen und mehr Gestaltungsmöglichkeiten zu bekommen. Von den Ergebnissen kann eine gesamte Einrichtung profitieren, denn die erarbeiteten maßgeschneiderten Lösungen können auf andere Mitarbeitende und Berufsgruppen übertragen werden.

Resümee

Ich habe schon einige Gesundheits- und Krankenpflegerinnen erfolgreich in ihre neue Position begleitet. Häufig trauen sich die Frauen anfangs „Führen, Lenken und Leiten“ noch nicht zu, gewinnen jedoch durch ein gezieltes Coaching schnell an Selbstbewusstsein und füllen die Position souverän und hervorragend aus. ▸

Literatur

- Vollmer, M. (2016): Familienkompetenzen – Schlüssel zum beruflichen Erfolg (www.vollmerconsulting.de)
- Vollmer, M. (2000): Raus aus dem Haus – Bewerbungstraining für Mütter. Walhalla Verlag
- Vollmer, M. (1999): Familienkompetenz ist im Beruf von Vorteil. Verband der deutschen Unternehmerinnen e.V.



Andrea Kirstätter, MBA, begann ihre Karriere als Lehrerin für Pflegeberufe und ist jetzt Wirtschaftsmediatorin und Coach für Business und Verwaltung. Seit vielen Jahren unterstützt sie Unternehmen aus der Gesundheitswirtschaft sowie Kliniken und Medizinische Versorgungszentren bei der Unternehmens- und Personalentwicklung. akirstaetter@web.de