

Soziologen und Altersheime: über die soziologische Doppelstrategie in der Funktion des Heimleiters

Wensien, Achim-Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wensien, A.-M. (1995). Soziologen und Altersheime: über die soziologische Doppelstrategie in der Funktion des Heimleiters. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 18(1), 53-61. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35922>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Soziologen und Altersheime

Über die soziologische Doppelstrategie in der Funktion des Heimleiters

Achim-Martin Wensien

1. Einleitung

Die Leitung von Altersheimen ist keine ursprünglich soziologische, als soziologischer Stoff curricular verwertbare oder zu vermittelbare Tätigkeit. Dennoch ist Soziologen in der Leitung der Altersheime die Möglichkeit gegeben, über Struktur, Organisation und Leitung derselben methodologisch reflektierte Beobachtungen anzustellen und Ergebnisse zu protokollieren, ohne daß die konkrete Leitungsaufgabe darunter leidet. In diesem Artikel gehe ich mit soziologischem Vorverständnis auf folgende Fragen ein:

- Ist die Heimleiteraufgabe als spezifischer Beruf mit einem Selbstverständnis definiert?
- Ist ein standardisierter Lernstoff vorhanden, um diese Aufgabe zuverlässig und überprüfbar wahrzunehmen?
- Inwieweit weicht die Berufsidealität des Heimleiters von anderen, im Handlungsfeld profilierten Rollen wie z. B. der Sozialarbeiter, der Altenpfleger ab?

Zur Verantwortung dieser Fragen greife ich auf Ergebnisse einer Heimleiterbefragung aus dem Jahre 1986 (Hoffmann/Klie 1986), auf Ergebnisse einer strukturierten mündlichen Befragung amtierender Heimleiter aus dem Jahre 1991 (Wensien 1991), die ich durchgeführt habe und auf die eigenen Leitungserfahrungen zurück.

2. Heimleitung: ein offenes Berufsbild

Das Berufsbild ist offen zu bezeichnen, weil es nirgendwo endgültig und allgemeinverbindlich definiert wurde. Hierbei reichen die sogenannten Mindestanforderungen baulicher oder personeller Art nicht aus, weil sie abhängig sind von politischen Kräfteverhältnissen und von der Professionalisierung in der Rechtsprechung. Bei den

Anforderungen für diesen Beruf überwiegt das öffentlich-rechtliche Interesse stets mehr, als das der Berufsverbände¹ der Heimleiter, was historisch begründet ist und insbesondere aus den Erfahrungen im Dritten Reich bzw. aus den Mechanismen staatlicher Unterwerfung und Gleichschaltung sozialpolitischer Ziele und Werte folgt.²

Selbst die Untersuchungsergebnisse einer Studie (Hoffmann/Klie 1986, S. 10 ff.) reichten zur Sensibilisierung der Heimleiter dafür nicht aus, um über eigene verbandsbedingte Funktionsvorstellungen hinaus, die heterogen sind, verbindliche Prinzipien der Berufsethik und beruflicher Identität zu entwickeln. Auf unterschiedliche Vorstellungen der Arbeitsämter wie auch der Ausbildungsträger wird später eingegangen. Festzuhalten bleibt, daß eine neutrale Instanz in der Altenhilfe fehlt, die z. B. mit dem Verbraucherschutz vergleichbar wäre und Orientierungsdaten produzierte, die gleichzeitig für Leistungsnehmer, Leistungs- und Wissensanbieter abrufbar sind. Die Chancen dafür sind nicht zu groß, zumal Wissensproduktion und Personalrekrutierung in der Altenhilfe, weitgehend als Sonderaufgaben den Großverbänden in der Wohlfahrt überlassen werden, die ihr Know how nicht ideologiefrei weitergeben. Insbesondere mit Bezug auf finanziellen Ressourcen, die sie für Heimleiterauswahl zur Verfügung stellen, wird sich die ideologische Anbindung drastischer auswirken. Hierzu könnte eine ideologiekritische Analyse der Stellenausschreibungen, die in den Fachzeitschriften der Heimleiter veröffentlicht werden, interessante Ergebnisse versprechen.

Denkbar wäre z. B. eine Kommission, in der neben den Funktionären des Staates und der Wohlfahrtsverbände, auch die Vertreter alter Menschen sitzen und sich dem Auftrag widmen, Prinzipien und Kriterien der Personalauswahl sowie auch Bewertungsmaßstäbe relevanter Funktionen in der Altenhilfe auszudenken. Zwar sind Seniorenbeiräte vorhanden, die auf Landesebene tätig sind, jedoch sollte deren Rolle nicht überschätzt werden, die hier eher in affirmativem als innovativem Bereich angesiedelt ist.³ Den Seniorenbeiräten könnte zu innovativeren Rolle verholfen werden, wenn sich Heimleiter entgegen der vorgefaßten Meinung in Fachkreisen mehr in der Betroffenenähe ausübten. Jedenfalls setzte sich während meiner bisherigen Tätigkeit als Heimleiter die Erkenntnis durch, daß die Ressourcen soziologischer Imagination eher innovative Motivation auslöst als das angeeignete Fachwissen der Heimleiter. Für mich war ein

1 Vgl. Dieter Schweiger 1989, S. 157 ff. Hier nennt er sechs Verbände und führt aus, weshalb es zu diesen Zusammenschlüssen kam.

2 Mit diesen Hintergründen beschäftigen sich Göckenjan/von Kondratowitz 1988 sowie Otto/Heinz 1989.

3 Laut Heimgesetz wirken Heimbeiräte, aber auch Seniorenbeiräte in der Regel in baulichen und finanziellen Sachen zwar mit, tun dies jedoch affirmativ, weil der Heimleiter sie vorbeugend informieren wird und in akuten Situationen in derselben Sache eine Intervention der Heimaufsichtsbehörde zu erwarten ist.

Rückgriff auf Forschungsergebnisse des status quo⁴ in der Altenhilfe überflüssig, zumal in diesen keinerlei bezug zur Rolle der Heimleiter in den Innovationsprozessen hergestellt wurde.

2.1. Zu den Vorstellungen der Arbeitsämter über den Heimleiterberuf

Wie an anderer Stelle angesprochen, üben Arbeitsämter als kontrollierende und verwaltende Instanzen, insofern auch als Träger des öffentlich-rechtlichen Interesses mehr Einfluß auf die Ausbildung aus, als z. B. Berufsverbände der Heimleiter oder Wohlfahrtsverbände. Denn das Arbeitsamt erkennt den Ausbildungsträgern des Heimleiterberufes Kompetenz oder Inkompetenz in Sachen der Ausbildungs- und -durchführung zu, trifft Finanzierungsentscheidung der Ausbildung zum Heimleiter nach individuellen Voraussetzungen der Bewerber und wacht nach internen Gesichtspunkten über die Curricula.⁵ Somit ist die Qualifikation zum Heimleiter weder Endergebnis einer dreijährigen Berufsausbildung noch ist sie ein Phänomen des zweiten Bildungsweges. Im Gegenteil: sie kann als Zweitqualifikation erworben werden, sofern die Berufsherkunft der Bewerber und ihr Erfahrungshaushalt bei den Ausbildungsträgern eine Zulassungsentscheidung begünstigen.

Die Rolle der Berufsverbände der Heimleiter ist als zweitrangig anzusehen, was die Partizipation und Gestaltung berufsqualifizierender Maßnahmen der Arbeitsämter betrifft. In der Tat verstehen sich Heimleiterverbände insofern als Interessenorganisationen, weil sie den Informationsbedarf amtierender, überlasteter Heimleiter über administrative und juristische Fragen des Heimbetriebes abdecken und bestrebt sind, das Image dieses Berufs in der veröffentlichten Meinung zu verbessern. Weniger sind die Berufsverbände dazu imstande, als kritische Instanz über die berufliche Qualifikation der Heimleiter zu wachen, innovative Vorstellungen für Heimorganisation und -management zu entwickeln und sozialpolitische Forderungen zu stellen bzw. zu vertreten. Dieses Schattendasein der Berufsverbände ist umso weniger zu verstehen, als es keinerlei Konkurrenzbeziehung zwischen ihnen und Arbeitsämtern besteht und die letzteren über kompetente Beratungsangebote zum Heimleiterwerdegang nicht verfügen. Die Arbeits-

4 Hier sind konkret das Kuratorium Deutsche Altershilfe, KDA, und die "Aktion Gemeinsinn" gemeint. Ihnen wird von hier aus eher eine "priesterherrschaftliche" Rolle im Sinne von Schelsky (1977, S. 298 ff.) zugemessen, weil sie sich vorwiegend im Bereich der Meinungsbildung einbringen, mit Orientierungstendenz zum status quo. (Die priesterherrschaftliche Rolle ist analog zu den Institutionen gemeint, denen Schelsky "Funktionsmonopole" zuerkennt, wie z. B. der Sozialisation, der Information, der Sprachherrschaft.)

5 Arbeitsämter haben im Jahre 1985 mit der Hochschule in Bergisch-Gladbach eine Schrift erarbeitet, in der Ziele der Heimleiterausbildung und Stundenzahl jeweiliger Unterrichtsfächer - qua Mindestnormen - festgelegt wurden.

ämter verfügen lediglich über ein Berufsverzeichnis für den eigenen Verwaltungsbedarf, das jedoch über Berufsimagen der Heimleiter mehr aussagt als es die Berufsverbände darstellen.⁶

2.2. Zu den Vorstellungen der Ausbildungsträger über den Heimleiterberuf

Die Palette der Ausbildungsträger ist bundesweit sehr groß. Es reicht ein Einblick in die Fachzeitschriften völlig aus, um diese Feststellung zu treffen. Neben spezialisierten Ausbildungsträgern in der Altenhilfe bieten auch Kirchen und Wohlfahrtsverbände Qualifizierungsangebote an. Diese Institutionen - mit Ausnahme einiger spezialisierter - treffen Entscheidungen in Sachen der Ausbildungsmoderierung, Dozentenrekrutierung und der Zulassungsbedingungen vielmehr nach verbandsideologischen Gesichtspunkten als bei den Bewerbern eingehende Motivationsanalysen vorzunehmen, ihre Ausbildungsmodalitäten mit denen anderer Ausbildungsträger zu vergleichen oder zu verlautbaren, an welchen objektiven Kriterien sie sich dabei orientieren. Dieser Zusammenhang wäre eine separate Untersuchung wert, die ich hier nicht durchführen kann.

Lediglich können für solche Abhängigkeit einige Indikatoren genannt werden, wie z. B. Häufigkeit verbandsnah rekrutierter Dozenten; Unterrichtsmengen in bestimmten Fächern, insbesondere ethisch-moralischer Provenienz; Auswahlhäufigkeit bestimmter Themen usw.⁷

Es kann in der Ausbildungsphase zum Heimleiter soweit kommen, daß ein Verband, der den Ausbildungsträgern Räume und Gerätschaften zur Verfügung stellt, auch Einfluß im Sinne der genannten Indikatoren nimmt. Es gibt auch Ausbildungsträger, die unabhängig von irgendwelchen Verbandsideologien tätig sind. Sie müssen jedoch stetig gegen eingefleischte Interessen in der Altenhilfe angehen, um hier innovativere Konzepte durchzusetzen. Diese Situation schleicht sich zum Beispiel dann ein, wenn Quereinsteiger in den Beruf mit Vertretern pflegender Berufe in der Altenhilfe gemeinsam an einer Ausbildung teilnehmen. In der Regel sind unter vergleichbaren Bedingungen alle innovativen Denkansätze zum Scheitern verurteilt, weil Angehörige des Pflegeberufs übergreifende Zusammenhänge gewöhnlich aus Befehlsempfängerperspektive wahrnehmen.⁸ Diese Beobachtungen finden sich im Kern in einer Heimlei-

-
- 6 In diesem Berufsverzeichnis tauchen neben der Bezeichnung Heimleiter auch Synonyme wie z. B. Hausverwalter, Heimverwalter, Heimwarter u. ä. auf.
 - 7 In dieser Hinsicht wäre eine Untersuchung mehrerer Ausbildungsrichtlinien (z. B. der Länder), ein Vergleich der Ausbildungsgestaltung durch die Ausbildungsträger sinnvoll. Ein exemplarisches Beispiel wird von Döring 1993 genannt.
 - 8 Diesbezügliche Beobachtungen hat der Verfasser während einer Fortbildungsmaßnahme in Hamburg gemacht. Teilweise gab es auch an den "Altenpflegetagen" des Curt R. Vincentz Verlages kritische Fachbeiträge, in denen dieses Problem angesprochen war.

terstudie wieder, wenn es dort heißt, daß (insbesondere) für die konkrete Ausübung der Heimleitertätigkeit die Bedingungen der jeweiligen Einrichtung und deren subjektive Interpretation durch den Heimleiter ausschlaggebend sind (Hoffmann/Klie 1986, S. 24).

3. Heimleitung als Aspekt der Heimorganisation

Jeder Heimleiter übt seine Tätigkeit nach Selbstbildern aus, die er sich betriebsintern zurecht geegelt hat. In der Regel ist es amtierenden Heimleitern nicht einmal bewußt, daß sie über ein Bildnis ihrer Einrichtung verfügen, das ihnen ausreicht, um jeden Vergleich auszuschließen. Dieses Bildnis wird ihnen durch Konfrontationen mit Fremdbildern "ihres Hauses" bewußt, die als Krisensituationen erlebt werden, z. B. wenn bei ihnen eine vernichtende Selbstkritik einsetzt, mit dem Effekt, daß sie an "ihrem Lebenswerk" zu zweifeln beginnen. Gerade in diesen Situationen wird es dem Soziologen vor Ort bewußt, daß er mit einem lebendigen Beispiel von der Kategorie "totaler Institutionen" zu tun hat.⁹

Wenn amtierende Heimleiter nach ihrem Berufsethos befragt werden, das erfahrungsgemäß weder professionalisiert noch codifiziert ist, wird die Antwort überwiegend mit biographischer Information besetzt, die qualitative Indikatoren beherbergen. Die "lange Heimleiterkarriere" wird repetitiv zusammengesetzt, als wäre sie in Phasen nacherlebbar, die jeweils als "Aneignung von Arbeitserfahrung" als "Menschenkenntnis" oder "berufliche Kompetenzerweiterung" artikuliert werden. Wenn jedoch mit der Kategorie totaler Institutionen operiert wird, gehören dieser langen subjektiven Berufsphase Erlebnisanteile anderer zwangsläufig auch an, die den Leitungsfaktor verantwortlich machen werden für "Betriebsblindheit", "Mitarbeiterfluktuationen" oder "Delegationsunfähigkeit" usw.

Totalitätsverdacht erhärtet sich immer dann, wenn Wandel, Umbruch, Leitungswechsel nicht objektiv dargestellt werden, sondern als personifizierte Information preisgegeben. An dieser Haltung der Heimleiter ist die subjektive wie auch objektive Distanz derselben zum "Organisationsbild" eines Betriebes überhaupt zu erkennen. Die Indikatoren eines Organisationsbildes wären z. B. Aufgabendelegation, Signalsprache, Mobilitätsfähigkeit der Mitarbeiter, Fortbildungsbeteiligung, Rehabilitationserfolg u. ä. Zu diesen Indikatoren sei die Bemerkung erlaubt, daß sie Ergebnisse der Gesprächsanalysen, einer Aktendurchsicht und der Beobachtungen "vor Ort" sind. Sie dienen hier weiterhin als Hilfsmittel, um Selbstbilder der Heimleiter stellvertretend für Organisa-

9 Vgl. Goffmann 1973. Insbesondere im Kapitel "Anstaltszeremonien" wird auf solche Aspekte hingewiesen, die Kontinuität oder eine sekundäre Zeit in den Anstalten schaffen.

tionstypen zu beschreiben. Dieses Vorgehen weicht von Beispielen empirischer Organisationssoziologie¹⁰ insofern ab, als das tatsächliche Vorkommen der Typologie (d. h. ihre Wiederholbarkeit) der Chance entspricht, auf der Basis gesellschaftlich möglicher Ressourcen einen Altersheimbetrieb zu leiten.

3.1. Zum Selbstbild Hospital

Die Heimleiter stammen in der Regel aus einem pflegenden Beruf, meistens aus der Altenpflege. Dieser Rollenset wird in traditionsorientierten Einrichtungen anzutreffen sein, und hat weniger strukturelle (z. B. architektonische) als ideologische Wurzeln. Die Traditionsorientierung überlebt in dem Verwaltungsstil der Armenfürsorge, in dem Autorität des Heimleiters gekoppelt ist an die Übernahme der Aufgaben der Pflegedienstleitung. Diese Konstellation begünstigt auch die Existenz einer Pflegerfraktion, die Betriebsziele dominiert und andere Abteilungen unterschätzt. "Berufszufriedenheit" oder "Berufsunzufriedenheit" werden aus der Qualität und Wechselhaftigkeit der Beziehungen zwischen Pflegern und Gepflegten heraus erklärt, es mangelt an einer autonomen Instanz, die eine Referenz über Arbeitsbedingungen annimmt.

Altenpfleger werden als "Schwestern" angesprochen, belassen es korrekturlos dabei. Altern wird als Leiden aufgefaßt und für den Pflegeerfolg wird die Behandlungspflege als Maßstab genommen. "Gute Befindlichkeit" wird gleichgesetzt mit Störungsfreiheit in der Nahrungsaufnahme, bei der Ausscheidung und Hygiene, die zu Betriebszielen objektiviert werden. Eine Öffentlichkeitsarbeit bleibt aus, sie widerspricht gerade dem Pietätsvorurteil, das die Leistungstradition in vergleichbaren Einrichtungen begleitet.

3.2. Zum Selbstbild Wirtschaftsbetrieb

Die Heimleiter stammen in der Regel aus einem Verwaltungs- oder Kaufmannsberuf. Dieser Rollenset wird häufiger in den verbandsmäßig organisierten Einrichtungen erwünscht sein, und resultiert aus den Besonderheiten des Legitimationsverfahrens von Verbandszielen. Ihre Satzungen schreiben vor, Hilfeleistungen allen Menschen, nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz anzubieten. Da sie jedoch an einen Mitgliederstamm gebunden sind mit entsprechendem Berichtszwang und Erlaubnisverfahren, entwickelt sich hier ein etatistischer Stil. Berufsbedingte Fraktionierung unter den Abteilungen verläuft subtiler bzw. verlagert sich auf die Ebene etatpolitischer Entscheidungen. Dadurch kann so etwas wie Etategoismus seinen freien Lauf nehmen, indem jeweilige

10 Vgl. Mayntz/Ziegler 1977, insbesondere das Kapitel "Ergebnisse der empirischen Forschung".

Abteilungen ihren Finanzbedarf vermehren suchen. Geräte, Pflegeutensilien, Einrichtungsgegenstände etc. werden als "Anlagen" betrachtet. Um dieses Verständnis - insbesondere in der Pflege - geltend zu machen, wird eine starke Position der Pflege-dienstleitung geschaffen.

Unter den Mitarbeitern herrscht dieselbe Signalsprache vor, die vom Typ Hospital bekannt ist. Wenn zu dieser Signalsprache - die neben Mitteilungen ethische Einstellungen und ein bestimmtes Berufsverständnis transportiert -, die biologische Veränderung der Menschen in Heimen hinzukommt, kippt das Selbstbild in ein anderes, insbesondere des Hospitals, um oder zurück. Notwendige Dienste wie z. B. Beschäftigungstherapie, Krankengymnastik werden improvisiert, der entsprechende Bedarf an qualifizierten Kräften aus dem vorhandenen Personalbestand abgedeckt oder die Sinnfrage etatistischen Vorüberlegungen unterworfen. Öffentlichkeitsarbeit wird ausschließlich in den Gremien des Verbandes wahrgenommen, dem die Einrichtung unterstellt ist.

3.3. Zum Selbstbild Mikrokosmos

Die Heimleiter stammen in der Regel aus einem sozialen oder kirchlichen Beruf. Die Einrichtungen diese Typs sind in ihrer Funktionsweise "Mischtypen", beinhalten Elemente sowohl eines "Hospitals" wie auch eines "Wirtschaftsbetriebes". Insofern erscheinen Zielvorgabe und -koordination als Kardinalaufgaben der Heimleiter. Die Berufsherkunft derselben bietet keine Gewähr dafür, um diese Aufgaben wahrzunehmen. Hierzu sind Strukturen notwendig, die professionelle Gespräche in und mit der Belegschaft ermöglichen, selbstreferentiellen Gruppen wie z. B. Betriebsrat, Heimbeirat, Zivildienstleistende und Praktikanten zur geregelten Meinungsäußerung motivieren. Zur strukturellen Erneuerung in vergleichbaren Einrichtungen dieses Typs wirken zwei wesentliche Hemmnisse entgegen: Zum einen blicken Heimleiter auf eine extrem lange "Leitungsdauer" zurück, zum anderen ist es ihre Hauptbestrebung, überhaupt "Öffentlichkeit ins Haus" zu holen, gegebenenfalls im Widerspruch zu den modernen Gedanken der Mobilitäts- und Rehabilitationsförderung Gepflegter. Eher sind Mitarbeiter aller Abteilungen bemüht, den Gepflegten ein "Heimgefühl" zu vermitteln, wobei dieses Streben bei allen Beteiligten zu dem Einstellungsmuster führt, daß "jeder zu allem fähig" ist.

Die Ausprägung dieser Einstellungsmuster weist auf zwei Tendenzen unter den Mitarbeitern hin: Zirkel zu bilden oder Gegenmächtsbalance zum Heimleiter zu schaffen. Abgesehen vom Streß und von der Anfälligkeit für Berufskrankheiten, die als Begleitumstände in solchen Konstellationen auftreten, führt gerade die Untätigkeit der Heimleiter - die in der Regel den großen Konflikt scheuen - zur Festigung und Ritualisierung von Kommunikationsstörungen.

Das Verhalten und die Artikulation der Heimleiter spielt in den Einrichtungen dieses Typs offenbar eine größere Rolle, als dies in den anderen beiden der Fall ist.

Diese meinungsführende Bedeutung, die von Mitarbeitern dem Heimleiter zugemessen wird, verhindert gleichzeitig, daß sich ein Delegationsprinzip durchsetzt und bei den Mitarbeitern die Spezialisierungsneigung zunimmt.

4. **Schlußfolgerungen**

Es hat sich bislang herausgestellt, daß innovative Konzepte in der Altenhilfe schwer durchsetzbar sind. Die Erfahrungen und Ergebnisse eines Heimleiters können diese Feststellung häufig bestätigen.

Insbesondere das Attribut "innovativ" sollte ausgearbeiteten Konzepten in der Altenhilfe erst dann zukommen, wenn legitime und ethisch erstrebenswerte Ziele¹¹ alle pflegerische und betreuende Tätigkeiten in den Einrichtungen bestimmen. Tatsächlich sind unterschiedliche Gründe vorhanden, die einer Realisierung innovativer Ziele im Wege stehen. Hier sind sie einerseits auf die Denkgewohnheiten der Pfleger, u. a. über erwünschte Pflege, andererseits auf die Leitungsstile amtierender Heimleiter zurückgeführt worden. Amtierende Heimleiter zeichnen sich häufig durch gering ausgeprägte Professionalisierungsorientierung aus (vgl. die Berufsherkunft, die Leitungsdauer derselben), die im wesentlichen durch ihre affirmative Haltung gegenüber den Ideologien der Großverbände in der Altenhilfe bedingt ist.

Diese Haltungen werden schließlich auch gestärkt, weil Großverbände komplizierte und auslegungsfähige Spezialgebiete wie z. B. Tarifrecht, Arbeitsrecht, Arbeitsorganisation, Ausbildungsinhalte u. ä. entsprechenden Sachbearbeitern überlassen, anstelle in den selben Gebieten die Heimleiter selbst zu fordern. Als professionell sind Heimleiter nur dann zu bezeichnen, wenn sie wegen ihrer fachlichen und persönlichen Autonomie unverzichtbar werden und dabei Kraft sparen können, um Betriebsziele für alle verbindlich zu machen.

In den drei beschriebenen Typen der Altersheime wurde offenkundig, daß häufig eine Abteilung - insbesondere die Pflege - anderer Abteilungen bei der Bewertung und Beurteilung des Betriebsablaufs, der Arbeitsqualität und der Arbeitszufriedenheit überdeterminierte. Diese Rangordnung führt zum Resultat einer "Einwegkommunikation" unter den Mitarbeitern, so daß niemand effektiv kontrollieren konnte, ob Informationen "durchfließen", "wo" sie ins Stocken geraten sind und "wer" informationsgemäß eine Entscheidung getroffen hatte. Gegenwärtig mangelt es an einer Organisationssoziologie der Altersheime, um diese Felder und Problembereiche näher zu untersuchen, zumal

11 Diese Ziele sind: Bedürfnisorientierung, Arbeitszufriedenheit, Rehabilitationsförderung und Imagepflege. Sie sollten sich selbstreferentiell, d. h. aus der Organisationsfunktion der Heime ergeben als auch aus Moralkodizes und Ideologien der Heimträgerverbände.

Legitimationserwartungen an die Qualität und Humanität der Dienstleistungen in den Altersheimen im Zuge der neuen Pflegeversicherung zunehmen werden.

Literatur

- Döring, Joachim, 1989: Miese Geschäfte mit der Fortbildung. In: Heim und Pflege, Heft 11/1993, S. 422 ff.
- Göckenjan, Gerd; von Kondratowitz, Joachim, 1988: Alter und Alltag. Frankfurt a. M.
- Goffmann, Erving, 1973: Asyle. Frankfurt a. M.
- Hoffmann, Alfred; Klie, Thomas, 1986: Das Berufsbild des Heimleiters - heute und morgen. Hamburg.
- Mayntz, Renate; Ziegler, Rolf, 1977: Soziologie der Organisation. In: König, Rene (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung. Stuttgart, S. 87-95.
- Otto, Uwe; Sünker, Heinz, 1989: Soziale Arbeit und Faschismus. Frankfurt a. M.
- Schelsky, Helmut, 1977: Die Arbeit tun die anderen. München
- Schweiger, Dieter, 1989: Der Altenheimleiter. Hannover.
- Wensien, Achim-Martin, 1991: Befragung leitender Personen in Altersheimen und Sozialstationen. Hamburg (Ms.).

Dipl.-Soz. Achim-Martin Wensien
Lutherstraße 22
D-72213 Altensteig