

Heimleiter-Round-Table

Sechs Köpfe – sechs Thesen

Welche Veränderungen stehen der Branche ins Haus? Worauf kommt es im Heimmanagement besonders an? Sechs Heimleiterinnen und Heimleiter standen in einer Fachdiskussion der ALTENHEIM-Redaktion Rede und Antwort.

Von Monika Gaier

Viele Forderungen werden derzeit im Hinblick auf die Zukunft der stationären Altenhilfe diskutiert. Beim Heimleiter-Round-Table im Vincentz Network stellten sich sechs Branchenvertreter sechs Thesen der ALTENHEIM-Redaktion zur Diskussion. Diese waren: Verantwortliche und Mitarbeiter in Heimen ...

1. ... müssen für eine besseres Branchenimage sorgen,
2. ... in den Angeboten den Servicegedanken stärken,
3. ... die Bewohner beteiligen statt versorgen,
4. ... das Management professionalisieren,
5. ... das unternehmerischen Denken und Handeln stärken,
6. ... ihre Angebote auf die Bedarfe der Zukunft ausrichten.

Eines wurde in der Diskussion schnell klar: Die Aufgaben, die diese Zeit in den Heimen prägen, sind da wie dort ähnlich. Unterschiede gibt es vor allem in den hausspezifischen Aufgaben – je nach Einrichtungsgröße und Trägerstruktur: Bernd Kiefer vertritt das Waldthausen Stift, Essen, ein Haus mit 75 Bewohnern ohne gerontopsychiatrischen Schwerpunkt. Frank Haesloop von pflegen & wohnen in Hamburg hingegen verantwortet zwei Einrichtungen mit 200

Bewohnern, eine mit einem Bereich der „Besonderen stationären Dementenbetreuung“. Er ist wie Andrea Wehmann vom Seniorenzentrum Waldstadt Iserlohn (138 Bewohner) einer der vielen Heimleiter, die den Wechsel von einer kommunalen Trägerschaft in eine private oder in eine GmbH mitzugestalten bzw. zu überprüfen haben. Anne Troester aus dem Elisabeth-Tombrock-Haus der Caritas Trägergesellschaft Nord in Ahlen und Dr. Thomas Behr vom Sozialzentrum der AWO/GfBS, Hadamar, vertraten Häuser mit 148 und 130 Bewohnern aus den Reihen der Freien Wohlfahrtspflege, die Teil eines Verbundes mit vielfältigen Angeboten sind. Ein Haus der Unternehmensgruppe Mediana mit mehreren verschiedenen ausgerichteten Häusern vertrat Hans-Karl Diederich, Leiter der Seniorenresidenz Seniana (150 Bewohner) im nordhessischen Hünfeld.

Das schlechte Branchenimage wollte Frank Haesloop so nicht stehen lassen: „Unser Image ist vor Ort alles andere als schlecht, im Gegenteil.“ Tatsache ist, dass die Branche bundesweit nicht gut wegkommt. „Das ist zum einen Folge der Medienpolitik“, so Dr. Thomas Behr. „Vor allem im Fernsehen sind nur schlechte Nachrichten gute Nachrichten.“ Zum ande-



Hans-Karl Diederich, seniana Seniorenresidenz, Hünfeld: „Zukunftssicherheit durch eine stimmige Angebotspalette“

Alle Fotos: Krückeberg

Frank Haesloop, p & w Hamburg, Andrea Wehmann, Seniorenzentrum Waldstadt, Iserlohn: „Tarifliche Regelungen und die Fachkraftquote stehen dem Serviceanspruch oft im Weg.“





ren seien es gesellschaftliche Faktoren wie der Verlust der versorgenden Familie. Da bliebe dem Heim die Rolle als Abladeplatz – eine Vorstellung, die immer negativ besetzt sein wird.

Gemeinwesenorientierung: Wo sie funktioniert, können Heime zeigen, was sie leisten. „Je besser die Leute über unsere Arbeit informiert sind, desto mehr Akzeptanz bringen sie uns entgegen“, hat Andrea Wehmann erfahren. Informieren heißt, Türen öffnen, auf Multiplikatoren achten. „Praktikanten sind für uns wichtige Multiplikatoren“, meint Hans-Karl Diederich. „Sie tragen die Kultur, die im Haus gelebt wird, nach draußen.“ Deshalb werden sie in den Mediana-Häusern nicht mit undankbaren Aufgaben wie Schmutzraum aufräumen betraut.

Junge Menschen sind Imageträger, auch im Elisabeth-Tombrock-Haus in Ahlen. „Wir arbeiten mit 70 Ehrenamtlichen und zwölf jugendlichen Ehrenamtlichen. Diese veranstalten sogar einmal im Monat einen Disconachmittag im Haus“, erzählt Troester.

Der Kunde ist König – hier haben Heime Nachholbedarf, so die zweite These, der es sich beim Heimleiter-Round-Table zu stellen galt. Ist die starke Betonung des Servicegedankens bei einem Bewohnerpro-

fil von immer mehr hochaltrigen, multimorbiden und demenziell erkrankten Menschen zutreffend? Thomas Behr äußerte Zweifel. Lebensraum schaffen – so würde er den Auftrag definieren. Andere fühlen sich vom Servicegedanken mehr angesprochen. „Wir können von Experten aus der Hotelbranche viel lernen“, meint Wehmann, deshalb führt sie im Seniorenzentrum Waldstadt in Iserlohn mit diesen regelmäßigen Schulungen durch. „In Rollenspielen wird gutes Auftreten in der Öffentlichkeit geübt.“

Ein zentraler Punkt ist der Umgang mit Beschwerden: „Für mich ist wichtig, dass jede Beschwerde bei mir landet“, so Frank Haesloop. Zeigt sich bei Mitarbeitern Bedarf, erhalten diese spezielle Weiterbildungsangebote. Zielführungsgespräche und eine enge Besprechungsmatrix sind weitere Instrumente.

Service bedeutet für Troester und Diederich vor allem eine Herausforderung in der Personalführung und in der Einsatzplanung. Vom Dienstplan zum Serviceplan heißt ein Projekt im Elisabeth-Tombrock-Haus. Ein erstes Ergebnis: „Wir haben die Nachwachzyklen von sieben auf vier Nächte verkürzt.“ Das reduziert Überstunden, und Ausfälle wegen Krankheit werfen nicht die ganze Einsatzplanung um. →



Anne Troester, Elisabeth-Tombrock-Haus, Ahlen (links): „Das klassische Pflegeheim hat ausgedient, gefragt sind Kompetenzzentren mit Netzwerkstrukturen.“



Bernd Kiefer [Mitte], Waldthausen Stift, Essen: „Entscheidend für ein erfolgreiches Management sind Schlüsselkompetenzen.“

Monika Gaier, Redaktionsleitung ALTENHEIM:
„Ist die Abrechnung nach Leistungsmodulen in der stationären Pflege vorstellbar?“

Frank Haesloop:
„Warum dürfen Heime keine Rendite machen?“



→ Tarifwerke und gesetzliche Vorschriften wie die Fachkraftquote stehen dem Servicegedanken jedoch entgegen: „Wir brauchen viel mehr Teildienste“, so Haesloop. Für private Träger kein Problem. In der Seniorenresidenz Seniana in Hünfeld ist man in der Einsatzplanung so flexibel, dass der Spätdienst im Sommer eine Stunde später als im Winter endet – um 22 00 Uhr. So lassen sich gesellige Abende gestalten, bei denen die Angehörigen gerne mithelfen. Die Unternehmensstruktur mit mehreren Einrichtungen und einer breiten Angebotspalette – vom Betreuten Wohnen, ambulanter Pflege, einem Pflegestift und einem Wohnstift mit Hausgemeinschaften – ermöglicht zudem bei Krankheitsspitzen Flexibilität beim

„Das klassische Pflegeheim hat ausgedient“

Personaleinsatz. Dafür sorgt auch die Gestaltung der Arbeitsverträge. Diederich: „Wir können nur von Service sprechen, wenn wir die Organisationsstruktur konsequent an die Bewohner anpassen.“

Nicht nur mehr Service wird von Heimen gefordert, sondern auch mehr Mitbestimmung für die Bewohner. Hat die Heimgesetznovelle von 2002 ihr Ziel erreicht? „Man muss zwar anerkennen, dass die Politik mit dieser Novelle durchaus gute Ansätze vertreten hat“, räumt Behr ein, „aber es zeigt sich, dass es über die Stärkung der Heimbeiräte nicht funktioniert. Die Szenarien, die man da erlebt, sind uneffektiv bis skurril.“ Eine Folge der veränderten Bewohnerkultur. Für Haesloop sind optimierte Pflegevisiten zusammen mit den Angehörigen ein wirksames Instrument, Bewohner und Angehörige in die Betreuung mit einzubeziehen.

Mitbestimmung bei der Auswahl von Leistungen, anstelle der Komplettversorgung. Sind Leistungsmodule vorstellbar? Für Haesloop „ein attraktiver Gedanke“. Diederich: „Klingt einleuchtend. Allerdings werden wir dann eine Reihe von Leistungen, die wir jetzt selbstverständlich erbringen, zusätzlich bewerten müssen.“ Wehmann warnt vor falschen Erwartungen. „Wir haben in der ambulanten Pflege gesehen, dass Module die Entgelte eher nach oben als

nach unten getrieben haben.“ Dennoch ist sie überzeugt, dass die jetzige Preisgestaltung Veränderungen erfahren wird. „Angehörige erhalten die monatliche Rechnung als Black Box“, meint sie, „Heime werden hier umdenken müssen – da ist das Sondenkosturteil des Bundesgerichtshofs nur der Anfang.“

Umdenken, das gilt vor allem für den Kopf des Hauses. Welche Veränderungen erfährt die Rolle des Heimleiters? Ist diese Bezeichnung überhaupt (noch) die passende? „Nein“, so Behr, „der traditionelle Heimleiter ist nicht zukunftsfähig. Ich sehe mich als Betriebsleiter, der versucht, auch Heimleiter zu sein.“ Die Altenhilfe braucht mehr Professionalität im Management, heißt es. Wo liegen Defizite? Zum Teil auch da, so hieß es aus der Runde, wo Heimleiterstellen mit Verwaltungsbeamten besetzt werden.

Einrichtungsleiter haben heute oft ein kaufmännisches Stellenprofil, auch Andrea Wehmann. Sie sieht sich deshalb in einer Zwitterposition „teils Manager, teils Herbergsmutter, die für Lebensqualität sorgen muss“. Gibt es die ideale Qualifikation? „Nein, entscheidend sind Schlüsselkompetenzen“, so Kiefer, „von den verschiedenen Ausbildungen, die ich habe, ist für meinen Beruf jede wichtig.“ Schlüsselkompetenzen sind hohe soziale Kompetenz, Fähigkeit zum Leiten, zur Kommunikation, „auch viel von dem, was man emotionale Intelligenz nennt“, so Wehmann. „Ich bezeichne mich als Sozialmanager“, meint Troester.

Management heißt die zentrale Aufgabe. Ob eine Managerfunktion bei einem großen Autohersteller andere Qualifikationen voraussetzt als in der Sozialbranche, darüber gingen die Meinungen in der Expertenrunde auseinander.

Grundsätzlich, so Haesloop, geht der Schwerpunkt der Arbeit immer mehr weg von den Bewohnern hin zum Personal. Nicht jeder konnte den Arbeitsanteil Personal so klar umreißen wie Troester: „Als ich die jetzige Stelle antrat und anfangs Strukturen aufzubauen, verbrachte ich 80 Prozent meiner Arbeit mit Personalfragen“, sagt sie. „Heute sind es 50 Prozent für die Mitarbeiter, 25 Prozent für die Bewohner und 25 Prozent für Qualitätssicherung und Weiterentwicklung.“ Alle Teilnehmer betonten als Priorität klare Organisations- und Kommunikationsstrukturen.

Andrea Wehmann:
„Heime sollten Vertragspartner innerhalb der Integrierten Versorgung werden können.“



„Wenn man die vernachlässigt, entsteht ein Dominoeffekt“, so Wehmann. Es überträgt sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, auf die der Bewohner und schließlich auf die der Angehörigen. „Achtsamkeit steht hier im Vordergrund“, betont Kiefer.

Was macht den Job Heimleiter reizvoll? Gestaltungsspielraum, so die einhellige Antwort. Leider muss er immer mehr verteidigt werden. Gestaltungsspielraum ist aber notwendig, um unternehmerisches Denken und Handeln walten zu lassen. Hier muss das Heimmanagement nachlegen, so eine weitere These. Haesloop bestätigt dies, räumt allerdings ein: „Unternehmerische Ansätze werden von den Kostenträgern abgestraft. Wenn ein Heim Rendite macht, machen diese doch sofort Druck auf die Pflegesätze. Warum dürfen Heime keine Rendite machen?“

Auch werden Entwicklungen wie die Auslagerung von Leistungen und die Gründungen von Servicegesellschaften kritisch gesehen. „Der ideale betriebswirtschaftliche und unternehmenskulturelle Ansatz bezieht lokale Marktgegebenheiten mit ein“, betont Behr. Für diesen Ansatz, so die Runde, habe der Heimleiter großer Heimketten kaum Spielraum.

Unternehmerisch denken, heißt auch, den Markt im Auge haben. Gerade jetzt, wo große Veränderungen ins Haus stehen. Darum ging es beim letzten Punkt des Heimleiter-Round-Tables. Über die Perspektiven waren sich die sechs Experten einig: Eine Reform der Pflegeversicherung wird die Leistungen in der stationären Pflege senken. Das Motto ambulant vor stationär wird weit mehr Stärkung erfahren als bisher. Auslastung ist nicht mehr garantiert. Gestaltungsspielraum des Einrichtungsleiters ist gefragt.

„In zehn Jahren wird es das klassische Pflegeheim nicht mehr geben“, ist sich Troester sicher. „Zumindest nicht als reine vollstationäre Einrichtung mit mehr als hundert Betten, draußen auf der grünen Wiese“, schränkt Wehmann ein. Gleichzeitig gilt es, sich abzugrenzen von der Haltung derer, die die Abschaffung der Heime fordern. Behr warnt vor vorschnellen Aktionen. „Man sollte nicht alte Strukturen zerbrechen, ohne sicher zu sein, dass die neuen greifen.“ Zu oft habe die Geschichte im Gesundheitswesen

gezeigt, dass das Neue nicht funktioniert wie gedacht, und dann wurde in der Hilflosigkeit reflexartig wieder auf das Alte zurückgegriffen. So ist z. B. der Ruf nach Einzelzimmer als Standard noch nicht verhallt, und schon legt man den Verantwortlichen wieder nahe, die 3-Bett-Zimmer in ihren Häusern zu erhalten.

Haesloop erhält die Zustimmung seiner Kollegen, als er anmahnt, dass bei vielen Entscheidungen zu wenig in die Zukunft gedacht wird. Zum Beispiel bei der Schließung ambulanter Pflegedienste innerhalb großer Trägerverbände: „Das ist eindeutig zu kurz gedacht.“ Er ist sicher, in Zukunft kommt es auf den richtigen Mix an. Diederich sieht die Mediana Gruppe mit ihrer Angebotsvielfalt genau richtig aufgestellt. „Bei uns findet der Kunde alles, was er braucht und wie er es braucht.“ So kann die Tagespflege auch nur einmal wöchentlich für einen Nachmittag zum therapeutischen Malen genutzt werden.

„Ambulante Pflege wird an Bedeutung gewinnen“

Der Bedarf der Zukunft liegt in quartierbezogenen Angeboten – vom Betreuten Wohnen über Kurzzeitpflege, Tagespflege, ambulante Pflege, vollstationäre Pflege und Spezialpflege. Haesloop: „Entscheidend wird sein, ob es jemanden gibt, der diese Angebote zusammenführt – einen Case Manager, ähnlich wie beim Persönlichen Budget.“ Wehmann fordert die Öffnung der Experimentierklausel, damit Heime im Rahmen der Integrierten Versorgung Vertragspartner werden können. Für sie ist das richtige Heim „ein buntes Haus, das im Netzwerk mit dem Zuhause des Kunden funktioniert“. „Ein Kompetenzzentrum“, so bringt es Troester auf den Punkt.

Ob es in zehn Jahren das klassische Heim noch geben wird, kann derzeit keiner sicher sagen. Zu wünschen bleibt, den Akteuren wie den Bewohnern, die Entwicklung der Häuser hin zu Kompetenzzentren. Die Teilnehmer des Heimleiter-Round-Tables werden die Zukunft ihrer Häuser gestalten, da war sich die AH-Redaktion am Ende der Diskussion sicher. Denn an Kompetenz fehlte es in dieser Runde wirklich nicht. ➤

Dr. Thomas Behr, Sozialzentrum der AWO, Hadamar:
„Als Betriebsleitung braucht man Gestaltungsspielraum, um unternehmerisch agieren zu können.“