



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Berufsfeldstudie: Leitungskompetenz und Leistungsqualifikation in der stationären Altenpflege

Autoren:

Alfred T. Hoffmann, Peter Dürrmann

Durchführung:

IQ-Innovative Qualifikation in der Altenpflege, Bad Arolsen
Deutscher Verband der Führungskräfte von Alten- und
Behinderteneinrichtungen e.V., Berlin

**Das Projekt wurde gefördert durch:
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Abteilung 3 – Ältere Menschen
Bonn**

Berufsfeldstudie:

Leitungskompetenz und Leistungsqualifikation in der stationären Altenpflege

Projektleitung:

Alfred T. Hoffmann, Peter Dürrmann

Autoren des Berichtes:

Alfred T.Hoffmann, IQ-Innovative Qualifikation in der Altenpflege,
Bad Arolsen in Zusammenarbeit mit
Peter Dürrmann, Deutscher Verband der Leitungskräfte von Alten-
und Behinderteneinrichtungen e.V., Berlin

Kontakt:

DVLAB, Deutscher Verband der Leitungskräfte von Alten- und
Behinderteneinrichtungen e.V., Berlin

Info@innovative-qualifikation.de

dvlab@t-online.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Zielsetzung und Aufgabenstellung der Berufsfeldstudie: Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation in der stationären Altenpflege	5
1.1 Das Berufs- und Aufgabenverständnis der Heimleitung	6
1.2 Zur Methode der schriftlichen Befragung	8
1.3 Ablauf der Studie	9
1.4 Überlegungen zur Stichprobe	11
1.5 Recherche der Anbieter von Qualifikationen zur Heimleitung	14
1.6 Ablauf der Befragung der Anbieter spezieller Qualifikationsangebote zur Heimleitung	15
1.7 Codierung, Datenverarbeitung und Auswertung der Befragung der Heimleitungen	18
1.8 Auswertungsverfahren der Anbieterbefragung	18
2. Ergebnisse der Berufsfeldstudie	19
2.1 Allgemeine Strukturdaten der erfassten Einrichtungen	19
2.1.1 Zusammenfassende Erkenntnisse	24
2.2 Soziodemographische Daten der Heimleitung	24
2.2.1 Zusammenfassende Erkenntnisse	31
2.3 Qualifikation zur Heimleitung	31
2.3.1 Die Angebote der Qualifikation zur Heimleitung	32
2.3.2 Aufteilung der Anbieter nach Bundesländern	32
2.3.3 Zugangsvoraussetzungen	33
2.3.3.1 Zugangsvoraussetzungen der Fortbildungsinstitute	34
2.3.3.2 Zugangsvoraussetzungen der Hochschulen/Fachhochschulen	35
2.3.3 Qualifikationsformen	37
2.3.4 Kursgrößen	38
2.3.5 Ausbildungspläne	38
2.3.6 Gesamtstunden	39
2.3.7 Wissensgebiete/Themennennungen/Stundenzahl	39

2.3.8	Lernkontrollen und Abschlussprüfungen	45
2.3.9	Gesamtkosten der Qualifikation	46
2.3.10	Praxis/Praktika	46
2.3.11	Beginn und Häufigkeit der Qualifikationen zur Heimleitung	47
2.3.12	Handlungsbedarf für zukünftige Qualifikationen zur Heimleitung	48
2.3.13	Zusammenfassende Erkenntnisse	48
2.4	Qualifikationsprofile der Heimleitungen	49
2.4.1	Zusammenfassende Erkenntnisse	51
2.5	Qualitative Aspekte der Heimleitungstätigkeit	52
2.5.1	Zusammenfassende Erkenntnisse	55
2.6	Arbeitszeiten und Tätigkeiten der Heimleitung	56
2.6.1	Zusammenfassende Erkenntnisse	58
2.7	Die Einkommenssituation der Heimleitung	58
2.7.1	Zusammenfassende Erkenntnisse	58
2.8	Bewertung von Fach- und Wissensgebieten für die zukünftige Heimleitungsqualifikation	59
2.8.1	Zusammenfassende Erkenntnisse	62
2.9	Einstellungen der Heimleitungen hinsichtlich der zukünftigen Qualifikation zur Heimleitung	63
3.	Zusammenhang zwischen Qualität des Heims und Qualifikation der Heimleitung	65
3.1	Zur Qualität des Heims	65
3.1.1	Qualitätsdimension: Leistungsprofil	66
3.1.2	Qualitätsdimension: Vernetzung	68
3.1.3	Qualitätsdimension: Qualitäts- und Risikoindikatoren	68
3.1.4	Qualitätsdimension: Überprüfungs- und Überwachungsaktivitäten der Pflegedienstleitung und der Küchenleitung durch die Heimleitung	70
3.2	Typisierung von Heimleitungen	71
4.	Fazit und Empfehlungen	73
5.	Schlussbemerkung	75
6.	Anlagen	78

1. Zielsetzung und Aufgabenstellung der Berufsfeldstudie: Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation in der stationären Altenpflege

Mehr als offenkundig sind Heime und mit Ihnen die Heimleitungen einer beständig zunehmenden Kritik ausgesetzt. Das Aufgaben- und Berufsbild der Heimleitung gehört trotz Einführung des Heimgesetzes im Jahre 1974 und der Heimpersonalverordnung im Jahr 1993 und auch im Gegensatz zu den Regelungen im Bereich der Fachaltenpflege zu den gesetzlich kaum geregelten Verantwortungsbereichen im Bereich der Altenpflege.

Derzeit gibt es kein gesichertes Wissen über die tatsächliche Berufsqualifikation der aktuell tätigen Heimleitungen wie z.B. Ausgangsberufe, berufliche Erfahrungen, wahrgenommene Qualifikationen. Da die Vermutung nahe, dass die Qualifikation der Heimleitung und die Leistungsqualität einer Altenpflegeeinrichtung in einem engen Zusammenhang stehen.

Aufgrund dieser Tatsache/Annahme haben die Teilnehmer des „Runden Tisches AG: II: „Verbesserung der Qualität in der Stationären Betreuung und Pflege“, die Durchführung einer Studie zur Erhebung der beruflichen Situation von Heimleitungen und zur Erhebung der aktuell angebotenen berufsvorbereitenden und nachqualifizierenden Maßnahmen und Kurse unterstützt. Die Idee zu einer solchen Studie kam vom Deutschen Verband der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen (DVLAB). Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) erklärte sich bereit in einem begrenzten Rahmen die Durchführung dieser Studie finanziell zu fördern, um u.a. den „Runden Tisch“ in seiner Arbeit zu unterstützen.

Die Ergebnisse dieser Studie sollen u.a. Aufschluss bieten über:

- aktuelle betriebliche Kennzeichen der stationären Altenpflege,
- soziodemographische Merkmale der Heimleitungen,
- berufliche Abschlüsse und Erfahrungen Heimleitungen,
- spezielle Qualifikationen zur Heimleitung,
- wahrgenommene Aufgaben als Heimleitung,
- Bezug zum Träger,
- Entscheidungsbefugnisse,
- fachliche Qualifikationserfordernisse aus der Sicht der Heimleitungen für zukünftige Heimleitungen erforderlich sind.
und
- Formen der Ausbildung (Vollzeit; berufsbegleitend, als Vorbereitung auf die Tätigkeit; berufsbegleitend zur Heimleitertätigkeit im Sinne einer Nachqualifikation)
- Kursgröße

- Stundenzahl der Fach- und Wissensgebiete
- Gesamtstundenzahl der Qualifikation
- Anzahl und Art der Lernkontrollen während der Ausbildung
- Formen der Abschlussprüfung
- Kosten
- Umfang, Vorgaben und/oder Zielsetzungen der Praxisanteile
- Erfahrungen in der Heimleitungsqualifikation
- Häufigkeit der Qualifikation
- Handlungsbedarf für die zukünftige Qualifizierung zur Heimleitung

Die letzte Erhebung zur Qualifikation und Arbeitssituation von Heimleitungen wurde 1985/86 von der Gesamthochschule Kassel, unter Leitung von Alfred T. Hoffmann durchgeführt. Seit diesem Zeitpunkt wurden keine weiteren repräsentativen Daten zur beruflichen Situation von Heimleitungen mehr erhoben.

Der DVLAB führt diese Berufsfeldstudie gemeinsam mit Alfred T. Hoffmann, IQ-Innovative Qualifikation in der Altenpflege, Bad Arolsen durch, weil durch diese Zusammenarbeit auf wertvolle Erfahrungen der damaligen Studie zurückgegriffen werden kann.

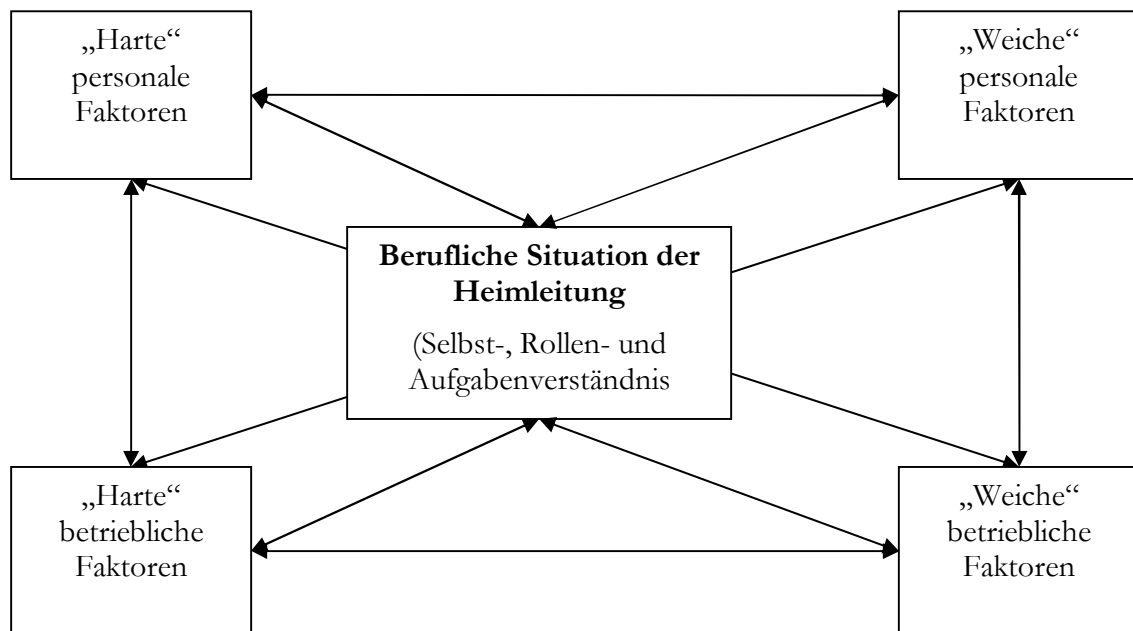
1.1 Das Berufs- und Aufgabenverständnis der Heimleitung

Die Aufgabe der Heimleitung ist vielfältig und vielschichtig. Es handelt sich um ein komplexes, mehrdimensionales, multiprofessionelles Tätigkeitsgebiet. Der Heimleitung kommt bei der Bewältigung der komplexen Aufgabe der Leitung einer stationären Altenpflegeeinrichtung eine besondere Bedeutung zu. Über bewohnerbezogene Ziele hinaus gilt es zusätzlich betriebliche, organisatorische und wirtschaftliche Ziele festzulegen und zu berücksichtigen, aber auch die Interessen der Mitarbeiter, der Angehörigen und des sozialen und betrieblichen Umfeldes ernst zu nehmen und in das Führungskonzept zu integrieren.

Die berufliche Situation der Heimleitung – d.h. ihr Selbst-, Rollen- und Aufgabenverständnis – wird durch „personale“ und „betriebliche“ Faktoren beeinflusst. Die „personalen Faktoren“ bezeichnen alle Bedingungen und Gegebenheiten, die die Person der Heimleitung betreffen. Die „betrieblichen Faktoren“ kennzeichnen alle situativen und strukturellen Bedingungen und Gegebenheiten, die die jeweilige Einrichtung prägen. Im Bereich der „personalen Faktoren“ können „harte“, d.h. objektive – also quantitativ eindeutig überprüfbare und „weiche“, d.h. subjektive – also qualitative Aspekte – Faktoren unterschieden werden. Demnach sind Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Berufsausbildung und –abschluss, Dauer der Berufserfahrung den „harten“ und Werthaltungen, Einstellungen, Motive, Interessen, Kompetenzen den „weichen“ Faktoren zuzuordnen. Die gleiche Differenzierung in „harte“ und „weiche“ Faktoren trifft auch bezüglich der „betrieblichen Faktoren“ zu. Als „harte“ Faktoren gelten hier beispielsweise

die Bewohnerzahl, die Einstufung der Bewohner, das Bundesland, die Gemeindegröße und als „weiche“ Faktoren die Philosophie, die weltanschauliche Ausrichtung, die Tradition, das Einrichtungskonzept, das Lebens-, Arbeits- und Betriebsklima usw.. Theoretisch lassen sich die vier Faktorenbereiche als unabhängige Variablen darstellen, in der Wirklichkeit jedoch handelt es sich – wie im nachfolgenden Schaubild dargestellt - um interdependente Wechselbeziehungen zwischen den aufgezeigten vier Einflussbereichen. Die Einflussfaktoren und die berufliche Situation stehen nicht statisch zueinander, sondern bilden ein dynamisches System.

Einflussfaktoren auf die berufliche Situation der Heimleitung



Die nachfolgenden Beispiele machen die wechselseitige Dynamik dieses Einflusssystems deutlich. Die Dauer der Berufstätigkeit der Heimleitung und die damit zusammenhängende Berufserfahrung wirken sich auf die Einstellungen und die Motive der Heimleitung aus, diese wiederum beeinflussen ihr Aufgabenverständnis. Das jeweilige Aufgabenverständnis einer Heimleitung wirkt sowohl auf die Leistungsangebote der Einrichtung als auch auf die Leistungsqualität eines Heimes. Die Leistungsqualität eines Heimes wirkt sich auf die Bewohnerrekrutierung aus. Die Hilfe- und Pflegebedürftigkeit von Bewohnern hat Rückwirkungen auf das Leistungsangebot der Einrichtung. Die realisierte Leistungsqualität des Heimes beeinflusst ihrerseits wiederum das berufliche Aufgaben- und Selbstverständnis der Heimleitung. Die Stimmigkeit bzw. Diskrepanz zwischen der Heimvorstellung und der Heimrealität bleibt nicht ohne Einfluss auf das persönliche Selbsterleben der Heimleitung, auf ihr eigenes Altersbild oder ihr geschlechtsspezifisches Selbstverständnis.

Diese Illustration veranschaulicht die interdependenten Wechselwirkungen im Beeinflussungssystem Heimleitung. Ausgehend von der Theorie sozialer Systeme bewirken

Veränderungen in einem Teilsystem Veränderungen in einem anderen Teilsystem und im Gesamtsystem.

Aufgrund von zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Begrenzungen war es nicht möglich, das Gesamtbeeinflussungssystem zur beruflichen Situation der Heimleitung zu erfassen und zu untersuchen. Unabhängig von diesen eher äußerlichen Gründen gab es noch einen gewichtigen inhaltlichen Aspekt für eine Begrenzung der Untersuchung: Umfassende Untersuchungen stoßen bei Befragten oft auf Ablehnung, da der Zeitaufwand und die Tiefe einer Befragung hohe motivationale Ansprüche an die Probanden stellt. Da diese Positivmotivation bei Heimleitungen hinsichtlich einer Untersuchung ihrer Berufssituation nicht generell unterstellt werden kann, galt es die Untersuchungsinhalte und die Untersuchungsform so zu wählen, dass eine möglichst hohe Akzeptanz gesichert werden konnte. Aus diesen Überlegungen heraus wurde die Studie auf die Erhebung der „harten“ personalen und betrieblichen Bedingungen und Gegebenheiten begrenzt. Hinsichtlich der Untersuchungsform bot sich deshalb die Methode der schriftlichen Befragung an.

1.2 Zur Methode der schriftlichen Befragung

In der empirischen Sozialforschung hängen untersuchte Inhalte eng mit den jeweiligen Rahmenbedingungen und den Forschungsmethoden zusammen. So legte der Zwang zu einer möglichst ökonomischen Finanzierung eine Reihe von Beschränkungen fest, die Einfluss hatten auf die inhaltliche und methodische Planung dieser Studie. Zunächst einmal erwies sich nicht zuletzt aus Kostengründen ein Aufsuchen der Zielgruppe „Heimleitung“ durch geschulte und kompetente Interviewer als zu kostspielig und zu zeitintensiv.

Die Wahl der Methode der schriftlichen Befragung hatte auch auf die inhaltliche Planung insofern Auswirkungen, als nur Fragen sinnvoll sind, die eindeutig und unmissverständlich zu beantworten sind. Die Möglichkeit in einem persönlichen Gespräch Rückfragen zu stellen, entfällt bei einer schriftlichen Befragung sodass beispielsweise nur explorativ zu erfassende Themen ausgeschlossen werden mussten. Des Weiteren machte eine schriftliche Befragung eine weitgehende Standardisierung (eindeutige und klare Formulierung von Interviewanweisungen und Fragen) und eine vorherige Festlegung der jeweiligen Antwortmöglichkeiten notwendig. Da aber auch persönliche Stellungnahmen und Einschätzungen als unverzichtbar erschienen, wurde ein erheblicher Anteil an offenen Fragen eingeplant, bei denen die Heimleitungen sich über die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinaus äußern konnten. Diese „gemischte“ Form des Fragebogens gehört zu den methodisch anspruchvollsten und schwierigsten Verfahren, bei dem eine besonders sorgfältige Vorbereitung, Durchführung und Auswertung notwendig ist.

Von derartigen Besonderheiten abgesehen, haben schriftliche Befragungen aber auch einen weiteren Nachteil nicht vorhersehbaren Ausmaßes, nämlich die erfahrungsgemäß durchweg geringe „Rücklaufquote“, d.h. der vergleichsweise geringe Anteil von ausgefüllten

Fragebogen, die aus dem „Feld“ zurückkommen. Dieser Anteil liegt im Allgemeinen zwischen 15% und 25%, sodass nicht nur die Planung einer genügend großen Untersuchungsstichprobe, sondern auch Maßnahmen zur Motivierung der angeschriebenen Heimleitungen notwendig wurden, an der Studie teilzunehmen und sie auch zu sorgfältigem Ausfüllen zu bewegen. Dies erfolgte mit einem aufklärenden im Hinblick auf die Bedeutung und Seriosität der Untersuchung überzeugenden Begleitschreiben und dem Angebot, die Ergebnisse der Studie bekommen zu können.

1.3 Ablauf der Studie

Grundlage dieser Studie bildete der Fragebogen, der bereits 1985 im Rahmen der ersten von der Gesamthochschule Kassel unter der Verantwortung des damaligen Projektleiters Alfred T. Hoffmann bundesweit durchgeführte Heimleiterstudie eingesetzt wurde (Anlage 1). Dieser Fragebogen wurde seinerzeit von einem Expertenkreis bestehend aus Heimleitungen, Studenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern der Sozialen Gerontologie entwickelt.

Der Fragebogen begrenzt sich auf ausgewählte „harte“ personale und betriebliche Einflussfaktoren. Aus der Fülle möglicher Einflussfaktoren verständigte man sich auf nachfolgende für die Erhebung der Situation von Heimleitungen relevante Themenbereiche:

1. Allgemeine Strukturmerkmale stationärer Einrichtungen
 - Art, Standort und Träger der Einrichtung
 - Merkmale der Bewohnerschaft
 - Leistungsbereiche
 - Leitungsstruktur

2. Person der Heimleitung
 - Soziodemographische Daten (Alter, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, allgemeiner Schulabschluss)
 - Berufsausbildung
 - Berufstätigkeit und –erfahrung
 - spezielle Vorbereitung auf die Heimleitungstätigkeit
 - Fortbildungsteilnahme und Fortbildungsinteresse

3. Berufliche Situation der Heimleitung im Heim
 - Stellenbild
 - Arbeitszeit
 - Einkommen
 - qualitative und quantitative Tätigkeitsmerkmale

4. Beziehung zwischen Träger und Heimleitung

- Art und Umfang der Zusammenarbeit
- Art und Umfang finanzieller und personeller Kompetenzen

5. Persönliche Einschätzungen und Meinungen

- zu Fragen der Berufsausbildung
- zu Fragen der beruflichen Stellung der Heimleitung

Der Entwurf wurde danach mit etwa 30 Heimleitungen nach Relevanz und Vollständigkeit der Fragen sowie nach der Eindeutigkeit der Formulierungen durchgearbeitet. Die hieraus abgeleitete Fassung des Fragebogens wurde verschiedenen Verbänden zur Begutachtung und Ergänzung übersandt. Die unter Einbeziehung der Änderungsvorschläge nun erstellte „vorläufig endgültige Fassung“ wurde unter Pretestbedingungen 30 weiteren Heimleitungen als schriftliche Befragung vorgelegt mit der Bitte um Beantwortung und genaue Kommentare bei auftretenden Schwierigkeiten. Nach Auswertung und Berücksichtigung der Rückläufe folgte die abschließende inhaltliche, graphische und methodische Überarbeitung.

Im Rahmen diverser Expertengespräche und einem Workshop mit eingeladenen Heimleitungen am 7. Dezember 2004 in Kassel wurde der ursprüngliche Fragebogen diskutiert und überarbeitet. Ergebnis dieser Überprüfungen war, die vorhandene Struktur des Fragebogens zu übernehmen und ihn in folgenden Punkten anzupassen, zu korrigieren, zu ändern und zu erweitern.

1. Im Bereich allgemeiner Strukturmerkmale stationärer Einrichtungen

- Ergänzung dieses Fragenkomplexes um eine differenziertere Benennung zusätzlicher vorhandener Versorgungsbereiche und Versorgungsschwerpunkte und in Planung befindlicher Versorgungsschwerpunkte
- Anpassung des Pflegebedarfs an das System der Pflegestufen nach MDK
- Differenzierung nach Trägerschaft und Verbandsmitgliedschaft
- Anpassung der Vorgaben des Leistungsprofils

2. Person der Heimleitung

- Ergänzung dieses Fragekomplexes, um eine Frage nach der Dauer der Heimleitungstätigkeit insgesamt und einer Frage nach weiteren Funktionen.
- Differenzierung nach vorbereitenden und berufsbegleitenden Maßnahmen zur Qualifikation als Heimleitung

3. Berufliche Situation der Heimleitung im Heim

- Anpassung der Gehaltsvorgaben
- Ergänzung um eine Frage nach leistungsorientierten Gehaltskomponenten
- Aktualisierung der Vorgaben der aufgeführten Heimleitungsaufgaben

4. Beziehung zwischen Träger und Heimleitung

- Ergänzung dieses Fragekomplexes, um eine Frage nach der Kompetenz im Bereich Öffentlichkeitsarbeit

5. Persönliche Einschätzungen und Meinungen

- Aktualisierung der vorgegebenen Qualifikationsanforderungen
- Ergänzung um eine rückblickenden Einschätzung nach Veränderungen im Heimbereich

6. Ergänzung des Fragebogens um nachfolgende Qualitätsdimensionen

- Frage nach vertraglichen Kooperationen
- Frage nach „Qualitätsindikatoren“ wie Bettlägerigkeit, Dekubitalgeschwüren, Fixierungen, künstlicher Ernährung, Kathetergebrauch und Kontakten mit der „frischen Luft“
- Fragen nach der Überprüfung/Überwachung der Arbeit der Pflegedienstleitung und der Küchenleitung

Entsprechend dieser Korrekturen wurde der neue Fragebogen (Anlage 2) erstellt und gedruckt.

1.4 Überlegungen zur Stichprobe

Da es in der empirischen Sozialforschung meist nicht möglich ist, die „Grundgesamtheit“ aller interessierenden Personen zu befragen, müssen von der Untersuchungsplanung her bereits Überlegungen für die Auswahl einer Untergruppe angestellt werden, welche im Hinblick auf wichtige Merkmale die Gesamtgruppe zuverlässig abbilden können, d.h. es muss eine „repräsentative Stichprobe“ konstruiert werden. Hierbei sind eng miteinander zusammenhängende quantitative und qualitative Aspekte zu berücksichtigen: quantitative beziehen sich zunächst im Hinblick auf die Planung bestimmter statistischer Verfahren auf die Größe der Gesamtstichprobe, qualitative Aspekte auf die Auswahl der als relevant erachteten Merkmale. Quantitative und qualitative Aspekte vermischen sich bei der mengenmäßigen Konstruktion der Stichprobe aus merkmalspezifischen Untergruppen.

Wie kann man nun eine repräsentative Stichprobe planen? Kennt man die wichtigsten Merkmale einer Grundgesamtheit bzw. einer Stichprobe und kann man deren „Merkmalsträger“ mit Name und Anschrift identifizieren, so kann man – entsprechend dem sog. Quotenverfahren – Untergruppen mit interessierenden Merkmalskombinationen auswählen und eine vorher jeweils festgelegte Anzahl von ihnen aufsuchen, oder anschreiben. Kennt man die Merkmalsträger nicht oder soll die Untersuchung auch für das Erleben der Befragten anonym bleiben, so bietet sich das „Random-Verfahren“ an, bei dem

eine Zufallsstichprobe ausgewählt wird. Voraussetzung hierfür ist, dass sich in den Auswahlvorgang kein systematischer Fehler einschleicht.

Für diese Studie wurde aus verschiedenen methodischen Gründen das Random-Verfahren gewählt. Ein wichtiger Gesichtspunkt war auch die Überlegung, dass die antwortenden Heimleitungen wiederum nur eine Stichprobe der angeschriebenen sein würden, so dass die strenge Durchführung eines Quotenverfahrens bis zur Komplettierung aller Untergruppen in mehrere Stufen sehr zeit- und arbeitsaufwendig gewesen wären. Da es keinen Anlass für die Vermutung gab, dass das gemeinsame Merkmal für ein Nichtbeantworten mit einem des uns im Rahmen dieser Studie interessierenden Merkmals zusammenhängt, war kein systematischer Fehler zu erwarten. So wurde die Grundgesamtheit aller Heimleitungen über die Grundgesamtheit aller verzeichneten Heime definiert, die in der bestmöglichen Form im Altenheimadressbuch des Vincentz Verlages, Hannover zu finden sind. Für eine aussagefähige Untersuchung wurde im Hinblick auf eine Auswertung nach mehreren Untergruppen die endgültige Stichprobe zur beantworteten Fragebögen mit mindestens 480 geplant, unter der Voraussetzung eines ca. 20%-igen Rücklaufs aller versandten Bögen mussten ca. 2.400 Heimleitungen angeschrieben werden. Die Zufallsauswahl erfolgte dadurch, dass aus dem Altenheimadressbuch jedes 4. Heim ausgewählt wurde. Daraus ergab sich gegliedert nach Bundesländern folgende Verteilung:

Stichprobenauswahl nach Bundesländern

Bundesland	Anzahl angeschriebener Heimleitungen
Baden-Württemberg	334
Bayern	509
Berlin	115
Brandenburg	86
Bremen	22
Hamburg	48
Hessen	185
Mecklenburg-Vorpommern	36
Niedersachsen	123
Nordrhein-Westfalen	496
Rheinland-Pfalz	105
Saarland	31
Sachsen-Anhalt	51
Sachsen	106
Schleswig-Holstein	134
Thüringen	56

Insgesamt wurde der Fragebogen bundesweit an 2.437 Heimleitungen verschickt.

Die Fragebögen wurden erstmals am 16. Dezember 2004 mit einem entsprechenden Begleitschreiben (Anlage 3) und einem frankierten Rückumschlag und am 11. Januar 2005 (Anlage 4) als Erinnerungsschreiben ebenfalls mit einem frankierten Rückumschlag mit einer Fristsetzung zum 11. Februar 2005 verschickt.

Insgesamt reagierten bis zum 11. Februar 2005 489 der angeschriebenen Heimleitungen, das sind 20,06% der Gesamtstichprobe; 12 Briefe kamen mit dem Vermerk „unzustellbar“ zurück, 17 Vertreter der Einrichtungen (=0,7%) teilten mit, dass sie aus verschiedenen Gründen nicht an der Studie teilnehmen wollten bzw. konnten und 15 Fragebögen (=0,6%) erreichten uns erst nach Abschluss der Fristsetzung. So verblieben insgesamt 457 beantwortete Fragebögen für die Auswertung; das entspricht einer Rücklaufquote von 18,8% der angeschriebenen Heimleitungen. Im Vergleich zu anderen schriftlichen Untersuchungen ein recht günstiges Ergebnis.

Anteiliger Rücklauf der Fragebögen aufgeschlüsselt nach Bundesländern

Bundesland	Anzahl zugelassener Heime ¹	Anteil der Heime im Bundesvergleich	Anteil der Rückläufe pro Bundesland
Baden-Württemberg	1.058	12,2%	14,0%
Bayern	1.364	15,7%	24,5%
Berlin	269	3,1%	0,9%
Brandenburg	225	2,6%	4,5%
Bremen	76	0,87%	1,1%
Hamburg	156	1,8%	1,8%
Hessen	594	6,9%	8,2%
Mecklenburg-Vorpommern	185	2,1%	1,3%
Niedersachsen	1.142	13,2%	4,9%
Nordrhein-Westfalen	1.647	19,0%	17,6%
Rheinland-Pfalz	386	4,45%	6,2%
Saarland	115	1,33%	0%
Sachsen	406	4,7%	4,7
Sachsen-Anhalt	253	2,9%	3,1%
Schleswig-Holstein	585	6,75%	5,1%
Thüringen	191	2,26%	2,0%

¹ Nach dem 4. Altenbericht

Im Vergleich des Rücklaufs der Fragebögen aufgeschlüsselt nach Bundesländern ist festzustellen, dass Bundesländer wie z.B. Saarland, Niedersachsen und Schleswig-Holstein unterrepräsentiert und Bundesländer wie z.B. Bayern, Brandenburg und Rheinland-Pfalz überrepräsentiert sind. Vergleicht man den Anteil der Heime aufgeschlüsselt nach neuen (14,56%) und alten (85,44%) Bundesländern mit der Beteiligung der Heimleitungen, dann sind die neuen Bundesländer mit 15,6% gegenüber den alten Bundesländern mit 84,4% ganz leicht überrepräsentiert.

Auch im Vergleich mit weiteren allgemeinen statistischen Angaben im Hinblick auf wesentliche Merkmale der Stichprobe, wie z.B. der Verteilung der Trägerschaft oder der Bewohnerstruktur ist die erreichte Stichprobe als aussagefähig für die berufliche Situation von Heimleitungen anzusehen. Leider sind die Vergleichsdaten zu undifferenziert, als dass es möglich wäre, genauere Angaben zur Repräsentativität der Stichprobe zu berechnen.

1.5 Recherche der Anbieter von Qualifikationen zur Heimleitung

Abweichend von der schriftlichen Befragung der Heimleitungen existiert keine zentrale Informationsquelle über Weiterbildungsangebote zur Heimleitungsqualifikation. Vor diesem Hintergrund war es notwendig, zuerst die Grundlagen für eine Erhebung zu schaffen. Das heißt, die erste Aufgabe bestand darin, die Anbieter von entsprechenden Angeboten in Deutschland zu ermitteln. Hierzu erfolgte eine umfangreiche Recherche unter Einbeziehung des Internet.

Im Einzelnen wurden folgende Maßnahmen durchgeführt:

1. Durchsucht wurden in einem ersten Schritt die für Leitungskräfte gängigsten Fachzeitschriften in der vollstationären Altenhilfe nach der Werbung von Fortbildungsinstituten. Einbezogen wurden: „Altenpflege“, „Altenheim“, „Heim & Pflege“, „care konkret“ und „Die Schwester der Pfleger“.
2. Ergänzend erfolgte die Suche im World Wide Web mit folgenden Suchbegriffen: Ausbildung zur Heimleitung, Weiterbildung zur Heimleitung, Fortbildung zur Heimleitung, Qualifikation zur Heimleitung, Heimleiterausbildung, Heimleiternachqualifikation, Heimleitungsnachqualifikation, Heimleiterqualifikation, Heimleiterweiterbildung, Heimleitung Eignung, Heimleitung Qualifikation, Heimleitung Weiterbildung, Heimleitung Nachqualifikation, Heimleitung Qualifikationskurse, Heimleitung Qualifikationsweiterbildung.
3. Bei einigen Bildungsträgern wurde, sofern kein spezifisches Angebot ausgewiesen war, eine telefonische Auskunft eingeholt.

4. Die Träger der freien Wohlfahrtspflege wurden schriftlich angefragt, ob sie Bildungseinrichtungen innerhalb Ihrer Gliederungen benennen können, die Qualifikationen zur Heimleitung anbieten. Angeschrieben wurden der Bundesverband der Caritas, der Arbeiterwohlfahrt, der Diakonie, die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden sowie der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband.

Insgesamt konnten auf diesem Weg 43 Ausbildungsstätten ermittelt werden, die nachweislich eine Qualifikation zur Heimleitung in der Vergangenheit angeboten haben bzw. aktuell für eine solche werben. Zusätzlich wurden 10 Hochschulen ermittelt, die explizit für Leitungsaufgaben in sozialen Institutionen oder z.B. in Einrichtungen der Sozialwirtschaft qualifizieren bzw. auch gezielt auf die Qualifizierung von Heimleitungen hinweisen (Anlage 5). Hierbei handelt es sich um 3 Universitäten und 7 Fachhochschulen.

In wieweit mit den recherchierten Anbietern alle Anbieter von speziellen Qualifikationen zur Heimleitung erfasst sind, lässt sich derzeit nicht klären. Es ist aber davon auszugehen, dass alle namhaften Anbieter im Rahmen dieser Recherche erfasst werden konnten.

Nachdem die Vorbereitungen der schriftlichen Befragungen sowie der Versand der Unterlagen für die Heimleitungen erfolgt war, wurde das Design für die Erhebung der ermittelten Ausbildungsanbieter vorbereitet.

1.6 Ablauf der Befragung der Anbieter spezieller Qualifikationsangebote zur Heimleitung

Vor dem Hintergrund des vergleichbar engen zeitlichen und finanziellen Rahmens wurde von Beginn an eine schriftliche Befragung der Anbieter ins Auge gefasst. Zielsetzung dieser Befragung war:

1. Aussagen zur Struktur und zur Eignung von geeigneten vorbereitenden und/oder berufsbegleitenden Qualifikationen zur Heimleitung zu gewinnen und
2. die Inhalte der Qualifizierungsangebote mit den Gewichtungen der relevanten Fach- und Wissensgebiete aus der schriftlichen Befragung der Heimleitungen abzugleichen.

Im Rahmen diverser Fachgespräche wurden relevante Fragen gesammelt, analysiert, gewichtet, sortiert und verabschiedet. Analog zur Befragung der Heimleitungen wurden die Fragen auf die „harten“ und somit überprüfbaren Merkmale wie Zugangsvoraussetzungen, Kursgrößen, Ausbildungsinhalte, Prüfungen, Dauer und Kosten der Maßnahme begrenzt. Analog der Befragung der Heimleitungen sollte auch die Meinung der Anbieter hinsichtlich

eines möglichen Handlungsbedarfes für die zukünftige Qualifizierung von Führungskräften erfragt werden.

Für die Erhebung wurden Angaben zu den nachstehenden Merkmalen und Fragen erbeten:

- Zugangsvoraussetzungen für die Qualifikation zur Heimleitung
- Form der Ausbildung (Vollzeit; berufsbegleitend, als Vorbereitung auf die Tätigkeit; berufsbegleitend zur Heimleitertätigkeit im Sinne einer Nachqualifikation)
- Kursgröße
- Angabe der Fächer des Ausbildungsplanes sowie deren Stundenzahl
- Gesamtstundenzahl der Ausbildung
- Anzahl und Art der Lernkontrollen während der Ausbildung
- Besteht eine Abschlussprüfung? (Wenn ja, bitte Angaben zur durchschnittlichen Durchfallquote)
- Gesamtkosten der Qualifikation
- Umfang, Vorgaben und/oder Zielsetzungen der Praxisanteile
- Seit wann bieten Sie Kurse zur Heimleiterqualifikation an?
- In welchem Rhythmus wird die Qualifikation angeboten?
- Wo sehen Sie vor Ihrem Erfahrungshintergrund für die zukünftige Qualifizierung zur Heimleitung einen Handlungsbedarf ?

Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl der Fragen wurde darauf verzichtet einen eigenständigen Fragebogen zu entwickeln. Stattdessen wurde entschieden die Fragen im Rahmen einer erläuternden Briefes an die Repräsentanten der Qualifikationsanbieter zu stellen.

Der erste Versand erfolgte am 18.01.2005 (Anlage 6). Neben dem Schreiben mit dem Fragenkatalog enthielt jeder Brief einen frankierten Rückumschlag. Als Rücksendefrist wurde der 11.02.2005 angegeben.

Mit einem zweiten Schreiben (Anlage 7) wurden am 31.01.2005 die Bildungsträger angeschrieben, die uns bis zu diesem Zeitpunkt nur Vorabinformationen im Rahmen der vorangestellten Recherche zur Verfügung gestellt hatten. Hier erfolgte die Bitte, die bisher eingereichten Unterlagen bis zum 16.02.2005 für die Auswertung zu ergänzen.

Um eine möglichst breite Grundlage für die Auswertung der aktuell angebotenen Qualifikationen zur Heimleitung zu erreichen, wurde entschieden alle Anbieter etwas

zeitversetzt als interessierter Nachfrager nach einer Qualifikation zur Heimleitung mit der Bitte um entsprechendes Informationsmaterial anzuschreiben. Der Interessentenbrief (Anlage 8) wurde am 31.01.2005 versandt.

Bis zum Stichtag erfolgte ein Rücklauf von 41 Anbietern. 37 stellten hierbei Unterlagen für eine Auswertung im Rahmen der Studie zur Verfügung. Zwei Anbieter erklärten, keine Qualifikation zur Heimleitung mehr anzubieten. Eine Hochschule gab an, für den Bereich „Klinische Sozialarbeit“ und nicht für Leitungsaufgaben in sozialen Institutionen zu qualifizieren. Eine weitere Hochschule wurde in eine Hochschulfusion einbezogen, so dass ein selbständiges Angebot nicht mehr besteht. 12 Anbieter haben nicht geantwortet.

Insgesamt wäre der dargestellte Rücklauf deutlich geringer ausgefallen, wenn die Anbieter nur „offiziell“ im Rahmen der Studie angeschrieben worden wären.

Aufgeschlüsselt nach den Antworten, die „offiziell“ und „informell“ eingegangen sind ergibt sich nachfolgende Verteilung.

Verteilung der Rückläufe der Anbieter

Empfänger	Anzahl
„Offizielle“ Antworten	14
Antworten an Interessenten	13
Identische Informationen	8
Unterschiedliche Informationen	6
Gesamt	41

Deutlich wird, dass der Interessent 13 Antworten erhielt, die nicht offiziell für die Auswertung der Studie gedacht waren. Von 4 Anbietern wurde offiziell mitgeteilt, dass sie sich nicht an der Studie beteiligen. So stehen letztlich Antworten von 37 Anbietern für die Auswertung zur Verfügung.

Anhand des zur Auswertung überlassenen Informationsmaterials kann weder vom Umfang noch vom Aussagegehalt her darauf geschlossen werden, warum 13 Bildungsträger nicht offiziell geantwortet haben. In der Gesamtheit hätte sich die Zahl der berücksichtigungsfähigen Anbieter auf dem offiziellen Weg auf 24 Anbieter begrenzt.

Letztlich glauben wir uns in der schlichten Annahme bestätigt, dass dem Interessenten, dem potentiellen Kunden, direkt im Interesse des Fortbildungsunternehmens geantwortet wird, währenddessen die Aufwendungen für die Mitwirkung an einer Studie nicht mit einem direkten Nutzen verbunden werden.

1.7 Codierung, Datenverarbeitung und Auswertung der Befragung der Heimleitungen

Nach dem Rücklauf wurde jeder Fragebogen auf vollständige Ausfüllung und soweit möglich auf Plausibilität kontrolliert, wobei auf falsche Ankreuzungen und grobe inhaltliche Widersprüche geachtet wurde. Da ein erheblicher Anteil „offener“ Fragen mit individuellen Antwortmöglichkeiten vorgesehen war, mussten für die jeweils häufigsten Nennungen durch Systematisierung und Zuordnung „Schlüssel“ entwickelt und mit einer Kennziffer („Code“) versehen werden. Antworten, die sich nicht systematisieren ließen, oder die als besonders interessant und umfassend erschienen, wurden gesondert in Listen erfasst.

Nachdem alle Antworten aller Fragebögen in Kennziffern umgesetzt und bestimmten Positionen für die Datenverarbeitung zugeordnet waren, wurden die Codierungen der nun fortlaufend nummerierten Fragebögen elektronisch erfasst. Die statistische Auswertung erfolgte mit dem Computerprogramm SPSS („Statistical Package for Social Sciences“) entsprechend den inhaltlichen Fragestellungen.

Die Auswertung erfolgte in verschiedenen Stufen nach einem vorher entwickelten Auswertungsplan (Auswertungsdesign), der alle zu prüfenden Fragen in formalisierter Form enthielt.

1.8 Auswertungsverfahren der Anbieterbefragung

10 Anbieter von Qualifikationsmaßnahmen zur Heimleitung beantworteten direkt die an Sie gerichteten Fragen, alle anderen Anbieter übersandten Informationsmaterialien wie Ausschreibungsunterlagen, Informationsbroschüren/-faltblätter, Ausbildungspläne, Prüfungsordnungen bzw. den Studienordnungen.

Nach Ablauf der Einsendefrist am 16.02.2005 erfolgte eine erste Sichtung und Überprüfung des überlassenen Informationsmaterials hinsichtlich der gestellten Fragen. Trotz bestehender Unterschiede in der Quantität und Qualität der Unterlagen, u.a. begründet durch die unterschiedlichen Zugangswege, sahen wir keine Gründe, einen Anbieter von der Auswertung auszuschließen.

Die berücksichtigungsfähigen 37 Institutionen lassen sich wie folgt unterscheiden:

- 31 Fortbildungsinstitute in unterschiedlichsten Trägerschaften
- 6 Universitäten bzw. Fachhochschulen

Im Gegensatz zur Befragung der Heimleitungen mittels eines standardisierten Fragebogens, welcher eine statistisch empirische Auswertung ermöglicht, erfordert das von den Bildungsträgern zur Verfügung gestellte Material eine hermeneutische Vorgehensweise.

Für die Auswertung ergab sich hieraus die Aufgabe, das erheblich – nicht nur vom Umfang, sondern auch vom Informationsgehalt her - divergierende Material einzeln zu sichten, um die erfragten Aspekte herauszuarbeiten. Allein aufgrund der Tatsache, dass kein einheitlicher Rahmenlehrplan zur Heimleiterqualifikation besteht, waren bei der Auswertung der Ausbildungspläne für insgesamt 15 Wissensgebiete 880 Themennennungen zu erfassen und zuzuordnen sowie Doppelnennungen auszuschließen. Ähnlich verhielt es sich z.B. bei den Fragen zur Kursgröße, den Zugangskriterien oder nach einem Praktikum. Der Mangel an übereinstimmenden Merkmalen hat Auswertungsaufwand deutlich erhöht.

2. Ergebnisse der Berufsfeldstudie

2.1 Allgemeine Strukturdaten der erfassten stationären Einrichtungen

Die Frage, die in diesem Kapitel beantwortet werden soll, lautet: „Was für eine Einrichtung leitet die Heimleitung?“. Aus der Beantwortung ergibt sich dann auch der Aufgabenbereich der Heimleitung.

Wie das Aufgaben-, Rollen- und Selbstverständnis einer Heimleitung durch die Lage der Einrichtung beeinflusst wird ist schwierig einzuschätzen. Möglicherweise genießt die Heimleitung im ländlichen Bereich ein höheres Ansehen als sein Kollege in der Großstadt. Auch wäre zu vermuten, dass die Heimleitung auf dem Lande aufgrund des geringer ausgebauten sozialen Versorgungsnetzes eher zusätzliche Aufgaben zu übernehmen hat als die Heimleitung in einer Großstadt. In der vorliegenden Studie zeigt sich nachfolgende Verteilung über die verschiedenen Ortsgrößen.

Verteilung der Heime nach Ortsgrößen

Bis 10.000 Einwohner	35,5%
Zwischen 10.000 und 50.000 Einwohner	35,3%
Zwischen 50.000 und 100.000 Einwohner	8,3%
Zwischen 100.000 und 500.000 Einwohner	12,7%
Über 500.000 Einwohner	8,3%

Vermutlich sind in dieser Studie die Heime in den kleineren Ortsgrößen über- und die Heime in den größeren Städten unterrepräsentiert.

Die im Rahmen dieser Studie erfassten Heime sind zu 34% in der Trägerschaft eines Wohlfahrtsverbandes, 22,9% privat-gemeinnütziger, 28,1% in privat-gewerblicher und 6,4% in kommunaler/öffentlicher Trägerschaft. Jeweils 4,3% der Heime sind in die Rechtsform einer Stiftung des öffentlichen bzw. des kirchlichen Rechts eingebunden. Verglichen mit den Angaben des Bundesgesundheitsministeriums wonach 34,90% der Heime in privater, 56,63% der Heime in frei-gemeinnütziger und 8,46% der Heime in kommunaler/öffentlicher Trägerschaft sind, sind vermutlich die privat-gewerblichen Heime in dieser Studie leicht unterrepräsentiert.

Auch wenn man die Mitgliedschaft in einem Verband berücksichtigt, bleibt die Tatsache bestehen, dass in dieser Studie die wohlfahrtsverbandlich organisierten Heime deutlich gegenüber den privat-gewerblichen Heimen überrepräsentiert sind.

Unabhängig von der Trägerschaft verteilt sich die Größe der Heime in dieser Studie wie folgt:

Verteilung der Heime nach Trägerschaft

Heimgröße	Anteil
bis zu 40 Plätze	16,4%
zwischen 41 und 80 Plätze	32,1 %
zwischen 81 und 120 Plätze	31,6%
über 121 Plätze	19,9%

Danach sind fast zweidrittel der erfassten Heime Einrichtungen mittlerer Größe mit einer Platzzahl zwischen 40 und 120 Plätzen.

Verteilung der Pflegestufen

Pflegestufen	Anteil
Pflegestufe 0	11,21%
Pflegestufe I	29,83%
Pflegestufe II	40,44%
Pflegestufe III	19,95%
Pflegestufe H	5,43%

Mit durchschnittlich 40,44% bilden die Bewohner der Pflegestufe II die größte Gruppe gefolgt von Bewohnern der Pflegestufe I und Bewohnern der Pflegestufe III. Eine Minderheit stellen die Bewohner der Pflegestufe 0 dar, gefolgt von den Bewohnern, die unter die Härtefallregelung fallen.

Auch wenn im Zentrum der Leitungsaufgabe das Heim steht, so lässt diese Studie erkennen, dass Heime deutlich mehr sind als solitäre stationäre Altenpflegeeinrichtungen, denn nur 46,2% der Heime verstehen sich als eingliedrige Einrichtung. Die Mehrzahl der Heime hat weitere Versorgungsbereiche für unterstützungsbedürftige Senioren in seinem Verantwortungsbereich aufgebaut bzw. in Planung.

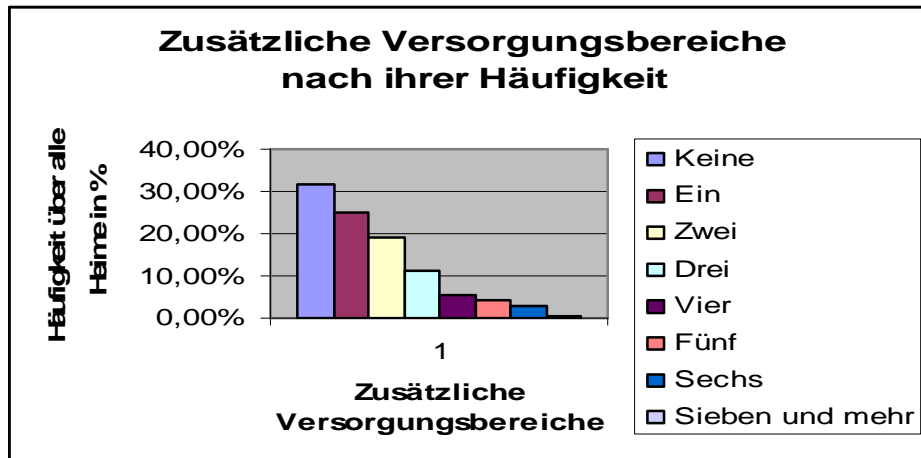
Entsprechend ihrer Häufigkeit halten Heime nachfolgende zusätzlichen Versorgungsbereiche, die auch zusätzliche Einnahmen ermöglichen, vor.

Vorgehaltene zusätzliche Versorgungsbereiche

Stationärer Mittagstisch	27,8%
Betreutes Wohnen	25,4%
Gästeunterkunft	24,1%
Kurzzeitpflege	21,4%
Essen auf Rädern	19,5%
Tagespflege	17,3%
Ambulante Pflege	11,2%
Altenwohnungen	8,1%
Altentagesstätte/Altenclub	3,7%
Nachtpflege	1,8%
Sonstige wie Vermietungen, Praxen usw.	14,2%

Danach bietet etwa jedes vierte Heim einen stationären Mittagstisch, Betreutes Wohnen und Gästeunterkünfte an. Etwa jedes 5. Heim hält Kurzzeitpflegeplätze vor und beliefert zuhause wohnende Senioren mit Mittagessen.

Die Versorgungsbreite einer einzelnen Einrichtung ergibt sich aus der Anzahl der zusätzlich vorgehaltenen Versorgungsbereiche. Knapp ein Drittel aller Heime (31.7%) hat hierzu keine Angaben gemacht oder bietet ausschließlich die „reine“ Heimleistung an und 3.2% bieten mehr als sechs zusätzliche Versorgungsbereiche an. Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild:



Darüber hinaus planen 29,1% der Heimleitungen zusätzliche Versorgungsbereiche wie z.B. Betreutes Wohnen, Hausgemeinschaften, Wohngemeinschaften, Praxen, Mahlzeitendienste usw.

Hier zeigt sich ein Trend der Heimentwicklung: Von der solitären Altenpflegeeinrichtung zum multifunktionalen Senioren-Dienstleistungsunternehmen für unterschiedlichste Seniorengruppen mit einem Unterstützungs-, Hilfe-, Pflege- und Betreuungsbedarf.

Gleichzeitig entwickelt sich das Senioren-Dienstleistungsunternehmen als Teil eines umfassenderen Netzwerks. Mehr als zweidrittel der Heime (68,75) haben Kooperationsverträge abgeschlossen. Kooperationspartner sind u.a. Krankenhäuser, Psychiatrische Zentren, Ärzte, Zahnärzte, Apotheken, Sozialstationen, Physiotherapiepraxen, Sanitätshäuser, Hospize, Hospizvereine, andere Heime, regionale Arbeitsgemeinschaften, Altenpflegesschulen, Fachhochschulen, Bildungseinrichtungen, Einkaufsgemeinschaften, Hygieneinstitute, Kindergärten, Behindertenwerkstätten, Hörgeschädigtenzentren, Freiwilligenagenturen, usw. Grad und Verbindlichkeit der regionalen Vernetzung ist jedoch von Einrichtung zu Einrichtung höchst unterschiedlich. So haben etwa ein Drittel der Heime keine und 12,5% drei und mehr schriftlichen Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen.

Ein weiterer Trend zeigt sich in der Ausdifferenzierung des internen Heimbereichs in Versorgungsschwerpunkte. Mit 39,8% wird hier an erster Stelle der Aufbau von Demenztagebereichen genannt. Spezielle Versorgungsschwerpunkte wie Bereiche für psychisch Kranke (4,8%), Wachkoma (4,2%), Sucht (2,8%) oder palliative Pflege (2,0%) sind eher noch marginal.

Die Differenzierung nach Versorgungsschwerpunkten in einer einzelnen Einrichtung ergibt sich aus der Anzahl der zusätzlich vorgehaltenen Versorgungsschwerpunkte. Über die Hälfte aller Heime (54,7%) haben hierzu keine Angaben gemacht oder differenziert intern nicht

nach sog. Pflegebedarfsgruppen und 0.9% bieten ihren Bewohnern drei und mehr zusätzliche Versorgungsschwerpunkte. Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild:

Zusätzliche Versorgungsschwerpunkte nach ihrer Anzahl

Keine zusätzlichen Versorgungsschwerpunkte oder keine Angaben	54.7%
Einen zusätzlichen Versorgungsschwerpunkt	37.9%
Zwei zusätzliche Versorgungsschwerpunkte	6.6%
Drei oder mehr zusätzliche Versorgungsschwerpunkte	0.9%

Zieht man die 38,9% der Heime in Betracht die den Aufbau besonderer Versorgungsbereiche planen, dann zeigt sich hier deutlich eine Entwicklung vom traditionellen „Heim für alle Fälle“ zum professionell ausdifferenzierten Wohn-, Pflege- und Dienstleistungszentrum für Menschen mit einem spezifischen Unterstützungsbedarf.

Die Qualität eines Heimes wird nicht vorrangig durch die Vorhaltung guter Leistungen in den Basisbereichen Wohnen, Pflege, soziale Betreuung, Verpflegung, Wäscheversorgung und Reinigung bestimmt. Aus Sicht der Bewohner und ihrer Familienangehörigen wird die Qualität eines Heimes an weitergehenden, den Alltag anregenden Leistungen festgemacht. Diesem Gedanken folgend wurde in dem Fragebogen eine Liste von 24 besonderen, den Alltag der Bewohner bereichernden Leistungen und Angeboten vorgegeben mit der Bitte anzugeben, welche Leistungen davon erbracht werden. Hierbei wurde nicht nach Häufigkeit, Dauer oder Inanspruchnahme, sondern nur nach dem Vorhandensein solcher Angebote gefragt. Danach ergibt sich folgendes Leistungsprofil, sortiert nach durchschnittlicher Häufigkeit aller befragten Heime.

Leistungsprofil bezüglich ergänzender Angebote

Gymnastik- und Bewegungsangebote	89,7%
Kontinenz-/Toilettentraining	87,3%
Sterbebegleitung	82,9%
Besuche zukünftiger Bewohner vor Heimeinzug	74,0%
Besuchsdienst (durch Ehrenamtliche)	71,6%
Wahlessen	71,3%
Fahrdienst	59,1%
Cafeteria	55,1%
Tierhaltung	51,6%
Kulinarische Highlights	49,7%
Vegetarische Kost	49,7%
Wohnen auf Probe	49,5%

Basale Stimulation	47,5%
Einkaufsmöglichkeit im Haus (z.B. Kiosk)	46,8%
Programme zur Sturzprävention	40,3%
Abschiedsrituale für verstorbene Bewohner	37,4%
Musiktherapie	35,7%
Wohn(bereichs)küchen, in denen regelmäßig gekocht wird	27,1%
Kostenfreies Angebot von 3 unterschiedlichen Getränken	27,0%
Kostenfreies Angebot von 5 unterschiedlichen Getränken	25,7%
Entspannungs- und Verwölnbäder	25,6%
Kunsttherapie	21,4%
Aromatherapie	21,0%
„Urlaub vom Heim“ /für Bewohner)	20,4%
Kostenfreies Angebot von 4 unterschiedlichen Getränken	17,7%
Kostenfreies Angebot von 6 und mehr unterschiedlichen Getränken	17,0%
Sinnesgarten	14,2%
Kostenfreies Angebot von 2 unterschiedlichen Getränken	12,5%

Das Leistungsspektrum in den Heimen ist aber sehr viel umfangreicher wenn man die weiteren genannten 195 zum Teil sehr unterschiedlichen alltagsbereichernden Leistungsangebote hinzunimmt. Hier wurden u.a. genannt: Flexible Essenszeiten, mobiler Büffetwagen, Generationentreff, Tiefenentspannung, Theaterbesuche in der Gemeinde, Hundebesuchsgruppen, Eurythmie, Abendcafé, Urlaub für Angehörige, Sporttherapie, mobiles Snoezeln, Kochen am Bett, Wunschkost, Erinnerungspflege, Lichttherapie u.v.a.m..

2.1.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Die erhobenen Strukturdaten zum Heim zeigen, dass sich das traditionelle Bild vom Heim überholt hat. Heime verstehen sich immer mehr als multifunktionelle Senioren-Dienstleistungsunternehmen für unterschiedlichste Seniorengruppen und als Teil eines umfassenden gesundheitlichen Netzwerks. Parallel hat sich auch das innerbetriebliche Leistungsprofil deutlich verändert. Spezialisierte Versorgungsbereiche und vielfältige alltagsbereichernde Aktivitäten prägen zunehmend das Innenleben von Heimen. Diese Entwicklung verläuft nicht homogen und gleichmäßig über alle Heime hinweg, sondern höchst heterogen und ungleichzeitig

2.2 Soziodemographische Daten der Heimleitung

Im Folgenden wird die Person der Heimleitung anhand allgemeiner sozio-demographischer Daten, wie Alter, Geschlecht, Schulbildung, Berufsausbildung usw. beschrieben.

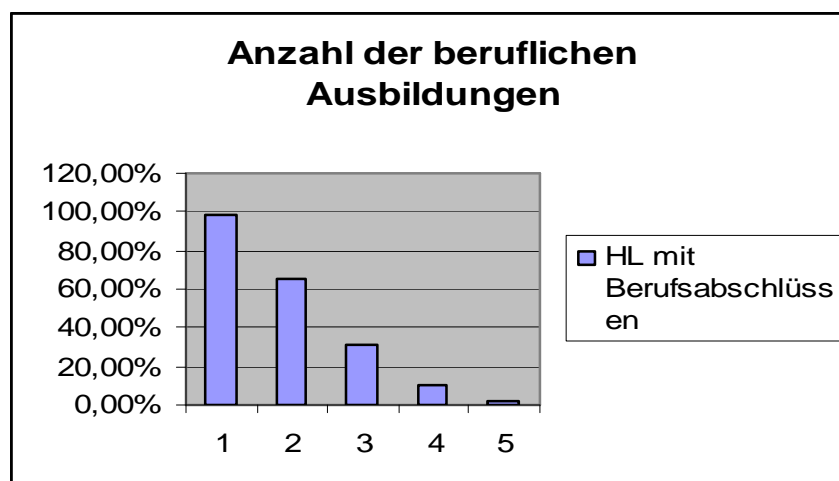
Die meisten Heimleitungen sind im Alter zwischen 41 und 55 Jahren (65,0%). 19,7% der Heimleitungen sind jünger und 15,2 älter. Diese breite Altersspanne zeigt zum einen, dass die Heimleitungstätigkeit nicht zwangsläufig an ein bestimmtes Alter gebunden ist und zum anderen, dass die Tätigkeit der Heimleitung von den meisten erst zu einem späteren Zeitpunkt der beruflichen Laufbahn übernommen wird.

Der Anteil der männlichen (51%) und der weiblichen (49%) Heimleitungen ist fast ausgeglichen. Auch wenn berufssoziologisch das Berufsfeld „Altenpflege“ als typisch weiblich gilt, spiegelt sich dies nicht unbedingt auf der Ebene der Heimleitung wider.

Eine religiöse bzw. kirchliche Bindung scheint für Heimleitungen von größerer Bedeutung zu sein als für die Gesamtbevölkerung: 80,6% der Heimleitungen gehören einer religiösen Glaubensgemeinschaft an. Der Anteil katholischer Heimleitungen liegt mit 39,1% kaum merklich über dem Anteil der Evangelischen mit 38,9%, 2,6% bekennt sich zu einer anderen Religionsgemeinschaft und eine Gruppe von 19,4% ist konfessionslos.

Dem allgemein bildenden Schulabschluss wird in der pädagogischen Diskussion eine berufsselektierende Funktion zugeschrieben. Je nachdem welchen Schulabschluss man erreicht, stehen bestimmte berufliche Ausbildungsmöglichkeiten offen oder auch nicht. Die allgemein bildenden Schulabschlüsse der Heimleitung verteilen sich auf die vier klassischen Schulabschlussformen wie folgt: 10,4% verfügen über einen Haupt - bzw. Volksschulabschluss, 34,3% über die mittlere Reife, 25,7% über einen Fachoberschulabschluss und 29,6% haben das Abitur erworben. Bei den allgemein bildenden Schulabschlüssen zeigt sich ein deutlicher Trend zum Fachoberschulabschluss und zum Abitur mit insgesamt 55,3%.

Abgesehen von 9 Heimleitungen, die keine Angaben gemacht haben, verfügen alle Heimleitungen über mindestens eine Berufsausbildung.



Fast Zweidrittel (65,6%) haben zwei, fast ein Drittel (31,3%) haben drei, jede zehnte Heimleitung (10,3%) hat vier und 1,97% fünf und mehr Berufsausbildungen. Die recht hohe Zahl der Heimleitungen, die sich beruflich mehrfach qualifiziert haben, deutet darauf hin, dass die Tätigkeit als Heimleitung erst nach einer längeren beruflichen Qualifikations- und Erfahrungsphase angestrebt wird. Hier findet sich auch eine Übereinstimmung mit dem Alter der Heimleitungen. Es liegt nahe zu vermuten, dass die Heimleitungstätigkeit seltener ein Erst- und Einstiegsberuf ist als vielmehr ein Aufstiegs- und Karriereberuf darstellt.

Über alle Berufsausbildungen hinweg verteilen sich die Berufsausbildungen gegliedert nach sozialen, pflegerischen, medizinisch-therapeutischen, pädagogischen, seelsorgerischen, kaufmännischen, verwaltungs- und sonstigen Berufen wie folgt:

Berufsausbildungen gegliedert nach ausgewählten Berufen

Pflegerische Ausbildung	36,00%
Kaufmännische Ausbildung	17,42%
Soziale Ausbildung	9,19%
Verwaltungsausbildung	8,98%
Pädagogische Ausbildung	5,17%
Medizinisch-therapeutische Ausbildung	2,85%
Seelsorgerische Ausbildung	2,85%
Hauswirtschaftliche Ausbildung	2,22%
Sonstige Ausbildung	15,31%

Die meisten Berufsausbildungen entfallen demnach auf pflegerische Berufsausbildungen (36,00%). An zweiter Stelle folgen die kaufmännischen Berufe mit 17,42%, an dritter Stelle die sozialen Berufe mit 9,19% und relativ bedeutungslos sind medizinisch-therapeutische und seelsorgerische Ausbildungen (2,85%) und Berufsausbildungen im hauswirtschaftlichen Berufen (3,9%). Unter die sonstigen Berufsausbildungen, die 15,31% ausmachen, fallen Berufe wie Bibliothekar, Ingenieur, Techniker, Elektriker, Gerontologen, Sekretärin, Schneider, KFZ-Mechaniker usw.

Unterteilt man die Berufsausbildungen in solche mit akademischen und solche ohne akademischen Abschluss, dann zeigt sich, dass der Anteil der Heimleitungen ohne Hochschulabschluss mit 57,8% gegenüber den Heimleitungen mit einer Hochschulausbildung (42,2%) überwiegt. Differenziert nach Studienrichtungen ergibt sich folgendes Bild:

Studienabschlüsse gegliedert nach ausgewählten Berufen

Soziale Ausbildung	29,5%
Kaufmännische Ausbildung	29,0%
Pflegerische Ausbildung	11,9%
Pädagogische Ausbildung	6,7%
Verwaltungsausbildung	6,2%
Seelsorgerische Ausbildung	6,2%
Medizinisch-therapeutische Ausbildung	0,5%
Hauswirtschaftliche Ausbildung	0%
Sonstige Ausbildung	7,3%

Dominieren über die Gesamtheit der Heimleitungen die pflegerischen Berufe gefolgt von den kaufmännischen, sozialen und Verwaltungsberufen, so überwiegen bei den Hochschulabsolventen die sozialen (vorrangig Sozialarbeiter und Sozialpädagogen) und kaufmännischen (Betriebswirte und Diplom-Kaufmänner/-frauen) Studienabschlüssen. Insgesamt zeigt sich somit ein vergleichsweise breites Spektrum an Zugangsberufen zur Heimleitung.

Neben der Berufsausbildung ist des Weiteren die Art und Dauer der beruflichen Erfahrung ausschlaggebend für die Berufsqualifikation. Der Abschluss alleine besagt kaum etwas hinsichtlich der tatsächlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, die entwickeln sich in aller Regel erst im tatsächlichen Berufsleben. Die überwältigende Mehrheit der Heimleitungen hat Berufserfahrung außerhalb der stationären Altenpflege gewonnen (89,2%). Entsprechend haben nur 10,8% der Heimleitungen ausschließliche Berufserfahrungen in der stationären Altenpflege.

Die durchschnittliche Dauer der Berufstätigkeit außerhalb der stationären Altenpflege beträgt im statistischen Mittel 13,19 Jahre. Während dieser Zeit haben zwei Drittel (66,8%) der späteren Heimleitungen berufliche Erfahrungen in einer Vorgesetztenfunktion sammeln können.

Die Frage nach beruflichen Vorerfahrungen im Bereich der stationären Altenpflege wurde von 97,6% der befragten Heimleitungen beantwortet. 69,06% der Befragten gaben an vor Beginn ihrer Heimleitungstätigkeit berufliche Erfahrungen in der stationären Altenpflege gesammelt zu haben. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass knapp 30% aller befragten Heimleitungen mit Beginn ihrer Heimleitungstätigkeit erstmals beruflichen Kontakt mit einem Heim aufgenommen zu haben. Gefragt nach der Dauer ihrer Vorerfahrungen im Heim gaben 16,9% Heimleitungen an, dass diese unter zwei Jahren lag.

Addiert man diejenigen Heimleitungen die über keine beruflichen Vorerfahrungen im Heim verfügen und diejenigen deren berufliche Vorerfahrungen unter 2 Jahren liegen, dann bedeutet dies, dass 42.6% der Heimleitungen vermutlich nicht über die vom Gesetzgeber (Heimpersonalverordnung, §2 Eignung des Heimleitung) vorgeschriebene mindestens zweijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem Heim ... verfügt. Vermutlich wurden hier nicht genauer erfasste Sonderregelungen mit den jeweiligen Heimaufsichtsbehörden getroffen. Positiv formuliert kann man aber auch sagen, dass über die Hälfte (57.4%) diese gesetzliche Voraussetzung zu erfüllen scheint.

Dennoch kann man nicht umhin darauf hinzuweisen, dass sich hier ein deutliches Vollzugsdefizit bei den gesetzlichen Vollzugsorganen – den Heimaufsichten zeigt. Da die Heimaufsichten in den Verantwortungsbereich der Bundesländer liegen, stellte sich die Frage, in wiefern sich hier zwischen den Bundesländern Unterschiede bezüglich der Durchsetzung der zweijährigen Vorerfahrungen zeigen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über den Grad der Umsetzung dieser gesetzlichen Vorgabe in den einzelnen Bundesländern.

Vorerfahrungen von Heimleitungen in der stationären Altenpflege vor Beginn der Heimleitungstätigkeit gegliedert nach Bundesländern

Bundesland	Mit 2-jähriger beruflicher Vorerfahrung	Ohne 2-jährige berufliche Vorerfahrung
Rheinland-Pfalz	64,3%	35,7%
Sachsen-Anhalt	64,3%	35,7%
Niedersachsen	59,1%	40,9%
Bayern	57,3%	42,7%
Sachsen	57,1%	42,9%
Nordrhein-Westfalen	57%	43%
Hessen	56,8%	43,2%
Baden-Württemberg	55,5%	44,5%
Brandenburg	50%	50%
Schleswig-Holstein	47,8%	52,2%

Es zeigt sich eine nicht unerhebliche Spanne in der Umsetzungsqualität des § 2 der Heimpersonalverordnung zwischen den Bundesländern. Wird diese gesetzliche Voraussetzung in den Bundesländern Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt zu etwa zweidrittel so wird sie in Schleswig-Holstein zu nicht einmal 50 Prozent umgesetzt. Die sechs Bundesländer Bremen, Thüringen, Hamburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Saarland konnten aufgrund des zu geringen Rücklaufs auswertbarer Daten nicht berücksichtigt werden.

Die Anforderung der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben ist nicht nur ein Thema der Durchsetzungsqualität staatlicher Vollzugsorgane, sondern vor allem auch eine Frage der Verantwortlichkeit der Träger von Altenpflegeeinrichtungen. Es ging also um die Klärung der Frage, ob sich Unterschiede hinsichtlich der Erfüllung der zweijährigen beruflichen Vorerfahrung zwischen den unterschiedlichen Trägergruppen zeigen. Bei der Auswertung wurden die Heimleitungen die zugleich Träger, Betreiber oder Besitzer ihrer Einrichtung sind nicht berücksichtigt. Hier wurden ausschließlich die Angaben der angestellten Heimleitungen ausgewählt.

Vorerfahrungen von Heimleitungen in der stationären Altenpflege vor Beginn der Heimleitungstätigkeit gegliedert nach Trägerschaft

Träger	Mit 2-jähriger beruflicher Vorerfahrung	Ohne 2-jährige berufliche Vorerfahrung
Privat gewerbliche Träger	66%	34%
Caritas	60%	40%
Diak.Werk/Innere Mission	58%	42%
Priv. gemein. Träger	53%	47%
Priv. Stiftung des öffentlichen Rechts	50%	50%
Dt. Rotes Kreuz	48%	52%
Staatl./Kommunale Träger	48%	52%
Arbeiterwohlfahrt	44%	56%
Stiftung des kirchlichen Rechts	44%	56%
DPWV*	67%	33%

* Die Grundbasis der ausgewerteten Daten ist zu gering

Danach zeigt sich, dass die privat-gewerblichen Träger mit 66% den höchsten und die Arbeiterwohlfahrt und die Stiftungen des kirchlichen Rechts (als Träger) mit 44% den niedrigsten Erfüllungsgrad aufweisen. Die Verbindlichkeit gesetzlicher Vorgaben wird demnach von den Trägergruppen unterschiedlich ernst genommen. Man gewinnt den Eindruck, dass die Träger bei der Besetzung ihrer Heimleitungsstellen andere Prioritäten und dabei Wege beschreiten können, die gesetzlichen Vorgaben zu umgehen.

Viele Altenpflegeeinrichtungen sind Mitglied eines Verbandes. Verbände haben eine zweiseitige Aufgabe: Einerseits vertreten Sie ihre Mitglieder nach außen und zweitens verpflichten sie ihre Mitglieder auf die Ziele ihres Verbandes, beraten sie und erbringen Dienstleitungen für sie. Es lag also nahe zu fragen, wie sich die Verbände bezüglich der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben verhalten. Hier ergab sich folgendes Bild:

Vorerfahrungen von Heimleitungen in der stationären Altenpflege vor Beginn der Heimleitungstätigkeit gegliedert nach Verbandszugehörigkeit

Verband	Mit 2-jähriger beruflicher Vorerfahrung	Ohne 2-jährige berufliche Vorerfahrung
DPWV	71%	29%
BPA	69%	31%
Caritas	52%	48%
Dt. Rotes Kreuz	52%	48%
Diak.Werk/Innere Mission	51%	49%
Arbeiterwohlfahrt	45%	55%

Hiernach erwartet der DPWV und auch der BPA ein vergleichsweise hohes Maß nach „Gesetzestreue“ von seinen Mitgliedern.

Vergleicht man die Rolle einer Organisation in ihrer verbandlichen Verantwortung mit ihrer Rolle als Träger, so zeigen die vorliegenden Daten, dass die beiden kirchlichen Wohlfahrtsverbände für ihre eigenen Einrichtungen eine höhere Rechtsverbindlichkeit umsetzen als bei Einrichtungen, die sich ihnen als Mitglied angeschlossen haben.

Diejenigen, die über berufliche Vorerfahrungen in der stationären Altenpflege verfügen, haben, wie die nachfolgende Tabelle zeigt, höchst unterschiedliche Funktionen mit höchst unterschiedlicher Dauer ausgeübt. Unter Beachtung, dass bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, weil man im Verlauf seiner Heimtätigkeit verschiedene Funktionen wahrgenommen hat, ergibt sich folgendes Bild:

Art und durchschnittliche Dauer beruflicher Vorerfahrungen im Heim

Berufliche Funktion	Häufigkeit in %	Durchschnittliche Dauer
Pflegedienstleitung	26,3%	5,26 Jahre
Stellvertretende Heimleitung	24,7%	4,16 Jahre
Verwaltungsleitung	11,6%	5,62 Jahre
Sonstige Funktionen	89,6%	K.A.

Als „sonstige Funktionen“ wurden u.a. genannt: Stellvertretende Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung, Pflegefachkraft, Sozialarbeiter, Leitung der Beschäftigungstherapie, Hauswirtschaftsleitung, sozialer Dienst, Altenpflegehelfer, Stabsstelle der Geschäftsführung.

Die Häufigkeitsverteilung der heiminternen Funktionen und vor allem ihre Dauer ist ein deutlicher Hinweis, dass viele Heimleitungen vor Beginn ihrer jetzigen Tätigkeit eine längere Karriere im Heim durchlaufen haben.

Durchschnittlich haben Heimleitungen 1,43 Heim geleitet. Anders ausgedrückt: 66,8% haben bisher ein Heim, 26,3% zwei Heime, 4,7% drei Heime und 2,3% vier und mehr Heime geleitet. Im Schnitt verfügen die Heimleitungen insgesamt über 9,37 Jahre Berufserfahrung als Heimleitung, davon entfallen durchschnittlich 7,89 Jahre auf das Heim, das sie derzeit leiten.

Fast zwei Drittel aller Heimleitungen (62,1%) üben neben ihrer Heimleitungstätigkeit noch weitere Funktionen aus. Am häufigsten wurden nachfolgende Funktionen genannt: Qualitätsbeauftragter, Geschäftsführer und Pflegedienstleitung. Vereinzelt nehmen Heimleitungen noch Funktionen als Umweltmanagementbeauftragter, Küchenleitung, Referatsleiter, Hauptamtsleiter, Dozent, Bildungsreferentin, Hygienebeauftragter, Hausmeister, Leiter des Sozialdienstes, Stiftungsverwalter usw. wahr.

2.2.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Heimleitungen sind im Durchschnitt älter, weiblich und religiös gebunden. Viele von ihnen verfügen über mehrere Berufsausbildungen und über 50% haben diesen an einer Hochschule erworben. Der Trend zur Akademisierung zeigt sich sehr deutlich. Neun von zehn Heimleitungen waren außerhalb der Altenpflege beruflich tätig, die meisten in Vorgesetztenfunktion. Hinsichtlich der beruflichen Vorerfahrungen im Heim spaltet sich die Heimleiterschaft sehr deutlich: Für etwa jeden Dritten ist der Beginn Heimleitungstätigkeit identisch mit dem beruflichen Erstkontakt zur Altenpflege; etwa zwei Drittel blickt auf eine zum Teil langjährige berufliche Karriere in unterschiedlichsten Funktionen im Heim zurück. Die Heimleitungstätigkeit ist von hoher Konstanz geprägt, Heimleitungen wechseln eher selten die Einrichtung.

2.3 Qualifikation zur Heimleitung

Nach der Beschreibung der sozio-demographischen Daten, des Ausbildungs- und Berufsprofils der Heimleitung geht es im Folgenden um die unmittelbare berufsvorbereitende Qualifikation bzw. Nachqualifikation auf die Heimleitungstätigkeit. Da Ausbildungsordnungen bzw. allgemein anerkannte Qualifikationsanforderungen für Heimleitungen fehlen, ist es weitgehend der Heimleitung anheim gestellt, in welcher Form sie sich auf die Heimleitungsaufgabe vorbereitet bzw. obliegt es dem Einstellungsträger, welche Qualifikation er bei der Besetzung einer Heimleitungsstelle voraussetzt. Hier genießen vor allem die Träger aber auch die Heimleitungen einen großen Freiraum. Wie dieser Gestaltungsraum genutzt wird, soll im Folgenden dargestellt werden.

Die Hälfte aller Heimleitungen (50.5%) hat an einer speziellen Qualifikation zur Heimleitung (im folgenden Heimleitungskurs) teilgenommen. Die überwiegende Mehrzahl der Heimleitungen (72,2%) hat diesen Kurs vor Beginn ihrer Heimleitungstätigkeit besucht. Eine kleine Minderheit (8.8%) hat sich begleitend zu ihrer Tätigkeit als Heimleitung nachqualifiziert und eine dritte Gruppe (19.1%) hat den Heimleitungskurs vor Beginn ihrer neuen Tätigkeit begonnen, sind dann Heimleitungen geworden und haben danach den Kurs abgeschlossen.

Die Stundenzahl der wahrgenommenen Heimleitungskurse divergiert erheblich; nach Angaben der Heimleitungen lag der Kurs mit der niedrigsten Stundenzahl bei 120 Unterrichtsstunden und der mit der höchsten bei 2.700 Unterrichtsstunden. Im Durchschnitt bieten die Heimleitungskurse 770 Unterrichtsstunden an.

2.3.1 Die Angebote der Qualifikation zur Heimleitung

Die Auswertung der Informationsunterlagen der Anbieter von Heimleitungsqualifikationsmaßnahmen brachte bezüglich der Erreichbarkeit, den Zugangsvoraussetzungen, den Formen der Ausbildung, den Kursgrößen, der Ausbildungsinhalte, den Lernkontrollen und den Kosten nachfolgende Ergebnisse.

2.3.2 Aufteilung der Anbieter nach Bundesländern

Die Erreichbarkeit und Verkehrsanbindung der Bildungsträger sind relevante Kriterien für die Entscheidung, ob eine Weiterbildung in Anspruch genommen wird oder nicht. Aus diesem Grund wollten wir wissen, ob ein flächendeckendes Angebot zur Inanspruchnahme einer Qualifikation zur Heimleitung in Deutschland besteht.

Bei den Bildungsanbietern haben wir von den insgesamt 53 angeschriebenen Institutionen 49 für die Auswertung berücksichtigt. Lediglich die vier Bildungsträger, die angaben keine Heimleitungsqualifikation mehr anzubieten, wurden nicht einbezogen. Bei den 12 Anbietern, die weder offiziell noch informell auf unsere Anfragen reagiert haben, gehen wir dennoch davon aus, dass sie immer noch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vorhalten.

Angebote zur Heimleitungsqualifikation in Deutschland

Bundesland	Anzahl zugelassener Heime ²	Anteil der Heime im Bundesvergleich	Bildungsanbieter ³ Gesamt und ausgewertete
Baden-Württemberg	1.058	12,2 %	4 (4)
Bayern	1.364	15,7 %	6 (4)
Berlin	269	3,1 %	2 (2)
Brandenburg	225	2,6 %	1 (1)
Bremen	76	0,87 %	4 (4)
Hamburg	156	1,8 %	2 (1)
Hessen	594	6,9 %	2 (1)
Mecklenburg-Vorpommern	185	2,1 %	- (-)
Niedersachsen	1.142	13,2 %	6 (6)
Nordrhein-Westfalen	1.647	19,0 %	8 (5)
Rheinland-Pfalz	386	4,45 %	1 (-)
Saarland	115	1,33 %	- (-)
Sachsen	406	4,7 %	3 (3)
Sachsen-Anhalt	253	2,9 %	2 (1)
Schleswig-Holstein	585	6,75 %	4 (2)
Thüringen	191	2,26 %	4 (3)
Gesamt			49 (37)

2.3.3 Zugangsvoraussetzungen

Der Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen ist nicht unwesentlich davon abhängig, ob mittels Zugangskriterien ein entsprechender Teilnehmerkreis generiert wird. Die Ausgangsqualifikation, die Berufserfahrung sowie der praktische Bezug zu dem Angebot können dabei mögliche Merkmale sein. Vor diesem Hintergrund war zu erheben, ob die Ausbildungsstätten hierzu konkrete Angaben machen. So wäre z.B. zu unterscheiden, ob Kursangebote sich ausschließlich an Interessenten richten, die eine Heimleiterqualifikation berufsvorbereitend oder berufsbegleitend zur Heimleitungstätigkeit im Sinne einer

² Nach dem 4. Altenbericht

³ In Klammern sind die bei der Erhebung ausgewerteten 37 Anbieter angegeben.

Nachqualifikation durchführen können. Ob Leitungserfahrung eine Voraussetzung für die Qualifizierungsmaßnahme ist oder aber Vorerfahrungen keine Bedingung darstellen.

Von den 37 Anbietern formulieren 33 Zugangsvoraussetzungen, 4 machen hierzu keine Angaben. Nachstehend erfolgt eine getrennte Darstellung der 31 Fortbildungsinstitute sowie den 6 Universitäten/Fachhochschulen.

2.3.3.1 Zugangsvoraussetzungen der Fortbildungsinstitute

Insgesamt 24 der 31 Ausbildungsstätten beziehen sich bei der Angabe der Zugangskriterien inhaltlich auf die Vorgaben der Heimpersonalverordnung (HeimPersV) gemäß § 2 Abs. 2 Ziffer 1:

„Als Heimleiter ist fachlich geeignet, wer

1. eine Ausbildung zu einer Fachkraft im Gesundheits- oder Sozialwesen oder in einem kaufmännischen Beruf oder in der öffentlichen Verwaltung mit staatlich anerkanntem Abschluss nachweisen kann“.

Bei der überwiegenden Mehrheit der Bildungsträger ist aber kein expliziter Nachweis für diese Voraussetzung gefordert. So kann letztlich nur angenommen werden, dass die Teilnahmevoraussetzung geprüft bzw. eingehalten wird.

21 der 24 Anbieter halten zusätzlich Leitungserfahrungen in der praktischen Arbeit als wünschenswert. Sie stellt aber keine zwingende Voraussetzung dar. Hilfsweise wird als Zugangsvoraussetzung auf eine Berufserfahrung „in der Altenhilfe“, „in Feldern der sozialen Arbeit“ usf. verwiesen.

Nur 3 der 24 Fortbildungsinstitute fordern verbindlich eine 1 oder 2 jährige berufspraktische Leitungserfahrung in einem Heim bzw. im Bereich der Altenhilfe.

Zwei Bildungsträger, die sich speziell auf die Qualifizierung von leitenden Pflegefachkräften zur „Pflegedienst- und Einrichtungsleitung/Sozialmanagement“ bzw. „Sozialmanagement in der Altenhilfe (Heimleitung)“ ausgerichtet haben, nennen besondere Voraussetzungen und unterscheiden sich somit deutlich von den 24 Anbietern. Zu dieser Qualifikation werden ausschließlich leitende Pflegefachkräfte mit einer entsprechenden Zusatzqualifikation zugelassen. Das bedeutet, dass eine mindestens zweijährige Berufstätigkeit in dem Aufgabenfeld in den letzten fünf Jahren, eine pflegefachliche dreijährige Ausbildung sowie eine mindestens 460stündige Weiterqualifikation zur Befähigung der Aufgabe nach § 80 SGB XI. nachgewiesen werden muss.

Zwei Ausbildungsstätten benennen Zugangskriterien, die in keinem Zusammenhang mit der HeimPersV und somit zu den gesetzlichen Vorgaben zur Eignung des Heimleiters stehen. So wird z.B. lediglich eine „abgeschlossene Berufsausbildung“ als einziges Zugangskriterium gefordert.

Insgesamt drei der 31 Ausbildungsstätten benennen keine Zugangskriterien.

Nach den vorliegenden Daten sind somit 21 der 24 Fortbildungsinstitute offen für Interessierte, die vorbereitend oder berufsbegleitend zur schon aufgenommenen Heimleitungstätigkeit eine Heimleiterqualifikation absolvieren möchten. Nur bei drei der 24 Anbieter handelt es sich um ein nachqualifizierendes Angebot für Leitungskräfte, die bereits als Heimleitungen in Alteneinrichtungen bzw. als Leitungskräfte von sozialen Institutionen tätig sind.

2.3.3.2 Zugangsvoraussetzungen der Hochschulen/Fachhochschulen

Eine Universität sowie eine Fachhochschule bieten den Studiengang Sozialmanagement an. Eine Fachhochschule hat eine dreisemestrige Qualifizierung für Heimleitungen in ihren Studiengang Pflegemanagement integriert. Zwei Fachhochschulen bieten eine Qualifizierung, die mit einem Zertifikat abschließt, an.

Von den 6 Universitäten/Fachhochschulen fehlten bei einer Hochschule die Angaben zu den Zugangsvoraussetzungen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen differenzierten Überblick über die unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen.

Zugangsvoraussetzungen Hochschulen/Fachhochschulen

Angebot	Ausbildungsvoraussetzungen	Geforderte Berufspraxis
Berufsbegleitender, postgradualer Masterstudiengang Sozialmanagement (Universität)	Abgeschlossenes Hochschulstudium der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Vorhandene Führung- & Leitungserfahrung ist erwünscht, erhöht die Chancen auf einen Studienplatz.	Anerkennungsjahr, 3jährige Berufserfahrung in den Feldern der Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Sozialwirtschaft.
Berufsbegleitender, postgradualer Masterstudiengang Sozialmanagement	Hochschulabsolventen vornehmlich der Fachrichtungen Pädagogik/Sozialpädagogik/Sozialarbeit/Heilpädagogik, die in	Nachweis einer 3jährigen Berufserfahrung im Bereich der sozialen Arbeit.

<p>(Fachhochschule)</p>	<p>Leitungsfunktion stehen oder sich dafür qualifizieren möchten.</p> <p>Ein anderer Hochschulabschluss in Verbindung mit 3jähriger Berufserfahrung in der sozialen Arbeit</p>	
<p>Zweijährige berufsbegleitende Weiterbildung. Abschluss: Zertifikat Bezeichnung „Sozialmanager/in“ (Fachhochschule)</p>	<p>In der Regel Hochschulabschluss/ Fachhochschulabschluss.</p> <p>Bei fehlendem Studienabschluss können entsprechende Fortbildungsnachweise als gleichwertig anerkannt werden.</p>	<p>Mindestens 3jährige, einschlägige Berufserfahrung in einer Leitungsposition bzw. mit naher Aussicht auf eine Leitungsposition</p>
<p>3 semestrige „Wissenschaftliche Weiterbildung zum Heimleiter/zur Heimleiterin“ (Fachhochschule)</p>	<p>Teilnehmen kann, wer</p> <ul style="list-style-type: none"> • von der Heimaufsicht zur Heimleitung zugelassen ist oder • die Erlaubnis zur Führung der Berufsbezeichnung Altpfleger, Gesundheits-Krankenpfleger besitzt oder • den Abschluss als Heilerziehungspfleger mit staatlicher Anerkennung besitzt oder • über einen akademischen Abschluss in Gesundheitswissenschaften, Pflegewissenschaften, Gerontologie, Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Betriebswirtschaft und/oder Volkswirtschaft verfügt oder • eine mindestens 3-jährige Ausbildung in kaufmännischen Berufen, als Fachkraft für öffentliche Verwaltung oder in 	<p>Keine</p>

	vergleichbaren Berufen erfolgreich abgeschlossen hat.	
Berufsbegleitende Qualifizierung „Sozialbetriebswirt/Heimleiterqualifikation“. Ein Zertifikat „Sozialbetriebswirt/FH“ wird nach 540 Stunden Studium verliehen. Erweiterung zum Heimleiter durch 260 Stunden Aufbaustudium. Abschluss „Heimleiter (Heim PV) (Fachhochschule)	Leitungskräfte von Einrichtungen der Sozialwirtschaft Diplom SozialarbeiterInnen/SozialpädagogInnen, die eine Leitungstätigkeit anstreben	Keine

Vergleichbar mit den Fortbildungsinstituten ist auch hier hinsichtlich der praktischen Leitungserfahrung ein uneinheitliches Bild bei den Zugangskriterien festzustellen. Von keiner Hochschule wird eine Leitungserfahrung vorausgesetzt. Drei Hochschulen/Fachhochschulen fordern eine mehrjährige „einschlägige“ Berufserfahrung bzw. Erfahrungen in der sozialen Arbeit.

2.3.3 Qualifikationsformen

Bei zehn Anbietern waren zur Form der Qualifikation keine Angaben aus den vorliegenden Informationsmaterialien zu entnehmen.

27 Ausbildungsstätten bieten ihre Qualifikation berufsbegleitend sowohl berufsvorbereitend als auch nachqualifizierend an. Ein Bildungsträger bildet Heimleitungen in Vollzeitform aus. Fünf Ausbildungsstätten qualifizieren Heimleitungen im Rahmen eines berufsbegleitenden Fernstudiums gekoppelt mit verbindlichen Präsenzphasen vor Ort.

Die vorherrschende Qualifikationsform von Heimleitungen ist die berufsbegleitende, demgegenüber zweitrangig ist aus Sicht der Bildungsträger die Frage nach berufsvorbereitender oder nachqualifizierender Zielsetzung.

2.3.4 Kursgrößen

Von Bedeutung für den Lernerfolg einer Bildungsmaßnahme ist neben einem ausgewählten Teilnehmerkreis auch dessen Begrenzung in der Anzahl der Teilnehmer. Leistungsanbieter müssen entsprechend den Zielen und Inhalten sowie der Kursgröße geeignete Unterrichtsräume und Medien vorhalten, um den Adressaten ihres Angebotes gerecht zu werden.

Von allen 37 Ausbildungsstätten machen nur 9 zu den Kursgrößen Angaben. Hier liegt die jeweilige Kursgröße zwischen 10 und 24 Teilnehmern (z.B. 10 -15 TN; ca. 20 TN; 10- 20 TN usf.).

2.3.5 Ausbildungspläne

Ein wesentliches Kriterium um die Eignung einer Weiterqualifizierungsmaßnahme beurteilen zu können, ist für den Interessenten die Klärung, ob ein zeitlich gegliederter Lehr- und Ablaufplan besteht, der Inhalte, Ziele und Methoden sowie die zu vermittelnde Qualifikation verständlich und nachvollziehbar beschreibt. Aus diesem Grund haben wir im Rahmen der Auswertung um die Überlassung der Ausbildungspläne bzw. der Studienordnungen gebeten. Zusätzlich erfragten wir die Programmausschreibungen.

35 Ausbildungsstätten weisen einen Ausbildungsplan vor. Bei 2 Anbietern war dies nicht der Fall. Hiervon machte ein Institut keinerlei inhaltliche Angaben. Das zweite Institut benennt lediglich die Gesamtstundenzahl der Heimleiterqualifikation ohne einen Bezug zu einem Ausbildungsplan.

Insgesamt halten 19 von 35 Fortbildungsinstituten eine differenzierte Darstellung der Heimleiterqualifikation dergestalt vor, dass sie eine Orientierung der Lehrinhalte aufgefächert nach Wissensgebieten (wie z.B. Betriebswirtschaft, Recht usf.) den dazugehörigen Themen und Stunden benennen. Hieraus ergibt sich mit einem klaren Bezug zu den Inhalten die Gesamtstundenzahl für die Heimleitungsqualifikation.

16 Anbieter nennen Wissensgebiete mit den entsprechenden Fächern ohne das eine Gewichtung der einzelnen Bereiche deutlich wird. 13 Leistungsanbieter benennen die Gesamtstundenzahl der Ausbildung. 3 machen hierzu keine Angabe, so dass kein Bezug zwischen Wissensvermittlung, dem Zeitumfang und somit der Bedeutung der Inhalte innerhalb der Qualifikation möglich ist.

Insgesamt verzichten somit 5 von 37 Anbietern ganz auf eine Orientierung hinsichtlich des Zusammenhanges von Stundenumfang der Qualifikation und dem zu vermittelndem Wissen.

2.3.6 Gesamtstunden

Die Gesamtstundenzahl der angebotenen Heimleitungsqualifikationen variiert erheblich, so dass wir bei der Darstellung der Daten eine Unterscheidung zwischen Universität und Fachhochschulen einerseits und Fortbildungsinstituten andererseits vorgenommen haben. Hiernach ergibt sich folgendes Bild:

Anbieter	Geringste Stundenzahl	Durchschnittswert Stundenzahl	Höchste Stundenzahl
Fachhochschule/ Universität	820	1761,25	3600
Fortbildungsinstitut	192	679	1000

Von den 31 Fortbildungsinstituten haben 28 die Gesamtstundenzahl für ihre Qualifizierungsmaßnahme angegeben. 15 hiervon liegen unterhalb und 13 oberhalb des Durchschnittswertes von 679 Stunden. Bei den Universitäten/Fachhochschulen nannten vier die erforderlichen Gesamtstunden.

Die unterschiedlichen Gesamtstundenzahlen der Heimleitungsqualifikationen spiegeln sich natürlicherweise auch die Dauer der Maßnahmen wider. Für die Auswertung konnten 16 der 31 Fortbildungsträger berücksichtigt werden. Im Ergebnis zeigt sich ein Zeitfenster von 3 bis 24 Monaten. Bei den Universitäten/Fachhochschulen konnten wir 4 der 6 Anbieter auswerten. Im Durchschnitt beträgt die Studiendauer 4 Semester und damit 2 Jahre.

Anbieter	Geringste Kursdauer	Durchschnittswert Stundenzahl	Höchste Kursdauer
Fachhochschule/ Universität	3 Semester	4 Semester	5 Semester
Fortbildungsinstitut	3 Monate	13,87 Monate	24 Monate

2.3.7 Wissensgebiete/Themennennungen/Stundenzahl

In nachfolgenden Auswertungsschritt werden die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen nach Wissens- und Fachgebieten, Themen und Stundenangaben dargestellt (Anlage 9), um zu erkennen, welche Bedeutung (nach Häufigkeit) die unterschiedlichen Lehrinhalte bei den einzelnen Anbietern erfahren.

Die nachstehenden Tabellen vermitteln einen Überblick über die Gewichtung der unterschiedlichen Wissensgebiete sowie der Anzahl an Themennennungen zu den Wissensgebieten der 37 Qualifikationsanbieter.

Häufigkeit der Wissensgebiete über alle Anbieter

	Häufigkeit der Wissensgebiete	Häufigkeit
1.	Recht	33
2.	Betriebswirtschaft	31
3.	Psychologie	30
4.	Qualitätsmanagement	28
5.	Pflegewissenschaft	22
6.	EDV	16
7.	Gerontologie	14
8.	Sozial-Gesundheitspolitik	13
9.	Geriatrie	10
10.	Gerontopsychiatrie	10
11.	Ethik	9
12.	Wissenschaftliche Grundlagen	5
13.	Soziologie	5
14.	Ökotrophologie	2
15.	Sozialarbeit/-pädagogik	1

Die Addition der genannten Wissen- und Fachgebiete auf Grundlage der vorliegenden Ausbildungspläne zeigt deutlich, dass die Bereiche Recht, Betriebswirtschaft, Psychologie und Qualitätsmanagement deutlich vor allen Fach- und Wissensgebieten rangieren. Lediglich die Pflegewissenschaft hält noch Anschluss an die Spitzengruppe. Die Wissensgebiete EDV, Gerontologie, Sozial-Gesundheitspolitik, Geriatrie und Gerontopsychiatrie belegen in der Rangfolge der Häufigkeiten die Plätze 6 bis 10. Eine nur geringe Bedeutung wird seitens der Bildungsträger den Wissensbereichen Ethik, wissenschaftliche Grundlagen, Soziologie, Ökotrophologie sowie der Sozialarbeit/-pädagogik beigemessen.

Im Rahmen der Auswertung konnten 52 Themennennungen bzw. Aspekte der Ausbildungspläne nicht den gebildeten Wissensgebieten zugeordnet werden, so dass wir diese unter den Obergriff „Sonstiges“ gelistet haben. Insgesamt umfasst dieser Bereich 1354 Stunden und würde bei der Betrachtung der Gesamtstunden zu den Wissensgebieten Rang 3 vor Psychologie belegen.

Nachstehend eine Auswahl der Themen, die nicht in die Auswertung eingeflossen sind:

English for Social Managers, Einzel- & Gruppenarbeiten, Trainingphasen in Triadengruppen & Tandems, Wahlpflichtseminare, Vorträge, Arbeitsgemeinschaften, Studienbriefe/Internet- & Extranetunterstützung, Plenumsgespräche, Lehrgespräch, Referate, Rollenspiele, Trainings, Experimente, Planspiele, szenische Darstellungen, Fallbeispiele, Soziotherapie, Mediation, taktisch-konzeptuelle Ebene, Reflexion der Weiterbildung, Operational-instrumentelle Ebene, Freiwillige managen, internationale Kommunikation.

Von den 35 Anbietern die einen Ausbildungsplan vorlegten, nannten 33 ein Angebot für das Wissensgebiet Recht. Hier reicht die Themenpalette vom Heimgesetz über die Sozialgesetzgebung bis hin zum Arbeitsrecht, Verwaltungsrecht, Strafrecht sowie dem Datenschutz.

31 Bildungsträger halten Lehrinhalte für Betriebswirtschaft (BWL) vor und setzen diesen Bereich damit unangefochten an die Spitze. Im Rahmen der Auswertung haben wir folgende Themenbereiche unter dem Wissensgebiet Betriebswirtschaft erfasst: Betriebswirtschaft, Kostenmanagement, Personalführung, Organisationsmanagement. Bemerkenswert ist dabei die Anzahl von 385 unterschiedlichsten Themennennungen mit einem Durchschnittsstundenwert von 383,06 Stunden oder einer Gesamtstundenzahl zu diesem Wissensgebiet von 6512 Stunden.

In 30 Angeboten fand sich das Wissens- und Fachgebiet Psychologie. Hier bildete der Bereich der Kommunikation neben dem Konfliktmanagement, dem eigenen Rollenverständnis sowie der Supervision einen deutlichen Schwerpunkt. Nachstehend einige Beispiele an Fächernennungen der unterschiedlichen Anbieter zum Bereich der Kommunikation. Hieran lässt sich exemplarisch die Heterogenität für alle anderen Wissens- und Themenbereiche verdeutlichen:

- * Grundlagen zur Gestaltung personeller & institutioneller Kommunikationsprozesse
- * theoretische Grundmodelle zur Kommunikation
- * Grundlagen Kommunikation
- * Kommunikation
- * Kommunikation, Präsentation/Konfliktmanagement
- * Kommunikation & persönliche Techniken
- * Kommunikation Grundlagen & handlungsorientiertes Training
- * Kommunikation & Interaktion als Leitungsaufgabe
- * Kommunikation & Wissensmanagement
- * Kommunikation in der Pflege
- * Kommunikation mit Patienten und Klienten

- * Binnenkommunikation
- * Grundlagen der Kommunikation, Methodentraining
- * Grundlagen der Kommunikation & Interaktion für Führungskräfte
- * interne & externe Kommunikation
- * Unternehmenskommunikation
- * Transaktionsanalyse als Kommunikationsmodell
- * Emotion & Kommunikation
- * Kommunikation mit kranken & alten Menschen & deren Angehörigen
- * Kommunikation mit dem gesamten Personal

Weitere 28 Bildungsträger engagieren sich zum Qualitätsmanagement. Hier finden sich Fächer wie Grundlagen des Qualitätsmanagements, Qualitätszirkel, Zertifizierungssysteme & Instrumente, Implementierung von Qualitätssicherungssystemen, Einführung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9000 ff., Kundenorientierung & Beschwerdemanagement Teil I & II, Qualitätsmanagement in der Altenhilfe, usf..

Häufigkeit der Themennennungen innerhalb der Wissensgebiete

	Wissensgebiete	Anzahl Themennennungen innerhalb der Wissensgebiete
1.	Betriebswirtschaft	385
2.	Psychologie	135
3.	Recht	85
4.	Pflegewissenschaft	78
5.	Qualitätsmanagement	50
6.	Sozial- und Gesundheitspolitik	37
7.	Gerontologie	30
8.	Gerontopsychiatrie	19
9.	EDV	16
10.	Geriatric	13
11.	Ethik	11
12.	Wissenschaftl.Grundlagen/Forschung	10
13.	Sozialarbeit/Pädagogik	5
14.	Soziologie	4
15.	Ökotrophologie	2

Bei der Addition der Themennennungen erfährt das Thema Betriebswirtschaft wesentlich mehr Nennungen von Qualifikationsthemen und belegt den ersten Platz. Das Themengebiet Recht rutscht vom ersten auf den dritten Platz und die Psychologie belegt den zweiten Platz. Dennoch bestätigt sich insgesamt die bereits genannte Prioritätenfolge in den Fach- und Wissensgebieten.

Lehrinhaltsgewichtung nach Durchschnittsstunden

	Gewichtung der Wissensgebiete mittels eines Stundendurchschnittswertes	Durchschnittliche Unterrichtsstunden	Anzahl der Anbieter mit Stundenangaben zum Thema
1.	Betriebswirtschaft	383,06 Stunden	17
2.	Wissenschaftliche Grundlagen/Forschung	223,00 Stunden	2
3.	Pflegewissenschaft	103,88 Stunden	8
4.	Recht	95,13 Stunden	16
5.	Psychologie	92,18 Stunden	11
6.	Projektarbeit	77,50 Stunden	4
7.	EDV	67,20 Stunden	5
8.	Qualitätsmanagement	63,25 Stunden	8
9.	Gerontologie	63,00 Stunden	8
10.	Gerontopsychiatrie	60,00 Stunden	2
11.	Geriatrie	50 Stunden	2
12.	Sozial/-Gesundheitspolitik	38,67 Stunden	3
	Prüfungen	37 Stunden	6
13.	Ökotrophologie	30 Stunden	1
14.	Ethik	10 Stunden	1
15.	Sozialarbeit/-pädagogik	00,00 Stunden	0

Betrachtet man die Durchschnittsstunden und interpretiert man diese als Indikator für die Bedeutung der Lehr- und Lerninhalte dann belegt die Betriebswirtschaft mit durchschnittlich 383 Unterrichtsstunden den ersten Rang. Eine Besonderheit bietet hier der Bereich Wissenschaftliche Grundlagen/Forschung. Als Wissensgebiet erfolgten nur 5 Nennungen. Hierunter konnten 10 Themen erfasst werden. Damit erfährt der Bereich Wissenschaftliche Grundlagen/Forschung nur eine untergeordnete Bedeutung.

Bei der Auswertung der Durchschnittsstunden (223 Stunden) sowie der Gesamtstunden zu den Wissensgebieten (446 Stunden) zeigt sich jedoch eine wesentlich stärkere Beachtung.

Außerdem erfährt das Wissens- und Fachgebiet Pflegewissenschaft eine Aufwertung gegenüber der starken Positionierung der Betriebswirtschaft sowie der Bereiche Recht und Psychologie.

In einem weiteren Schritt wurde geprüft, wie die Häufigkeit der einzelnen Wissensgebiete mit den Stundenangaben korrespondiert. Nachstehend die Gewichtung der Wissensgebiete mittels eines Durchschnittsstundenwertes über alle Bildungsträger, die entsprechende Stundenangaben zur Verfügung gestellt haben. Hierfür konnten 19 der 35 Bildungsträger berücksichtigt werden.

Gesamtstunden zu den Wissensgebieten

	Fach- und Wissensgebiete	Gesamtstunden
1.	Betriebswirtschaft	6512
2.	Recht	1522
3.	Psychologie	1014
4.	Pflegewissenschaft	831
5.	Qualitätsmanagement	506
6.	Gerontologie	504
7.	Wissenschaftl. Grundlagen /Forschung	446
8.	EDV	336
	Prüfungen	222
9.	Gerontopsychiatrie	120
10.	Sozial- und Gesundheitspolitik	116
11.	Geriatric	100
12.	Ökotrophologie	30
13.	Ethik	10
14.	Sozialarbeit/Pädagogik	0
15.	Soziologie	0

Insgesamt zeigt die Auswertung der Heimleitungsqualifikationen, wie die vier Tabellen verdeutlichen, ein hohes Maß an Übereinstimmung bezüglich der Vorrangstellung der Wissens- und Fachgebiete Betriebswirtschaft, Recht, Psychologie, Pflegewissenschaft und

Qualitätsmanagement. Diese scheinen für die Qualifikation von Heimleitungen aus Sicht aller Bildungsträger eine hohe Bedeutung zu haben.

Im Vergleich zu den ersten 4 Wissensgebieten fallen die Bereiche Ethik (9 Institute), die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Grundlagen (5 Institute) sowie der Soziologie (5 Institute), der Ökotrophologie (2 Institute) und der Sozialarbeit/-pädagogik (1 Institut) deutlich ab.

Vergegenwärtigt man sich die Problemfelder, die innerhalb der vollstationären Altenhilfe seit Jahren intensiv behandelt werden, fällt auf, dass insbesondere die Bereiche Gerontopsychiatrie, Geriatrie sowie Ökotrophologie nicht die Aufmerksamkeit erfahren, die ihnen zuteil werden müsste.

Auch zeigt sich, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und der verantwortungsvollen Aufgabe als Heimleitung unter ethischen Aspekten nur eine nachgeordnete Rolle zu spielen scheint. Dies gilt gleichfalls für die sozial- und gesundheitspolitische Bedeutung der eigenen Tätigkeit im Bereich der Altenhilfe.

Während der Auswertung bestätigte sich zudem der bereits während der Erstsichtung des Informationsmaterials entstandene Eindruck, dass sich aufgrund der Vielzahl der Fächerbenennungen der Anbieter für die einzelnen Wissensgebiete keine vereinheitlichte, systematisierte Vermittlung von Kenntnissen im Rahmen von Heimleitungsqualifikationen abzeichnet. Das bedeutet, je nach Bildungsträger erhalten die Absolventen ein mit anderen Angeboten nur bedingt vergleichbares Wissen vermittelt.

Dieses bedingt sich zum einen durch den unterschiedlichen Stundenumfang des Bildungsangebotes und damit einer Beschränkung des Umfanges der Wissensvermittlung. Zum anderen bilden die Leistungsanbieter inhaltlich stark voneinander abweichende Schwerpunkte innerhalb ihrer jeweiligen Ausbildung

2.3.8 Lernkontrollen und Abschlussprüfungen

Im Rahmen der Erhebung interessiert uns zudem, ob die Teilnehmer einer Heimleitungsqualifikation regelmäßiger Lernkontrollen obliegen, die den erreichten Leistungsstand dokumentieren.

Des Weiteren interessiert uns, ob zum Ende des Angebotes eine Erfolgskontrolle mittels einer Abschlussprüfung vorgesehen bzw. ob lediglich die teilnahmebereite Anwesenheit zur Erteilung eines Zertifikates ausreichend ist.

34 Anbieter führen eine Abschlussprüfung durch. Nur 3 gaben hierzu keine Auskunft.

Ein weiterer Aspekt bei der Befragung zielte auf die Dokumentation der Durchfallquote. Von 37 Bildungseinrichtungen benennt nur ein Institut eine „geringe“ Durchfallquote. Zwei Anbieter verneinen Angaben zur Durchfallquote und 34 machen hierzu überhaupt keine Angabe.

2.3.9 Gesamtkosten der Qualifikation

36 von 37 Bildungseinrichtungen geben die Kosten für die Heimleiterqualifikation an.

Durchschnittlich belaufen sich diese bei den Fortbildungsinstituten auf 4.051,00 €. 14 Anbieter liegen mit ihrem Angebot über diesem Durchschnittswert und 16 darunter. Hierbei lassen sich jedoch die Gesamtstunden der Maßnahme nicht in ein generelles Verhältnis zu den Kosten setzen. So werden z.B. 1000 Stunden für 3.960,00 € angeboten, während in einem anderen Fall 528 Stunden 4.455,00 € kosten. Preislich ist mit 6.840,00 € für 900 Stunden die Obergrenze markiert. Dagegen ist mit 1.970,00 € für 640 Gesamtstunden finanziell die günstigste Variante benannt.

Bei den Fachhochschulen/Hochschulen sind durchschnittlich 5.235,00 € für die Qualifizierung zu zahlen. 4.200,00 € für 820 Stunden ist preislich das Günstigste und 6.800,00 € für 1500 Stunden das teuerste Angebot.

Ein reiner Preisvergleich dürfte den Interessenten bei der Auswahl eines Kurses offensichtlich nicht weiter helfen. Aber auch das in ein Verhältnis setzen der Kosten mit den Gesamtstunden führt bei der Unterschiedlichkeit der Angebote nicht weiter.

Entscheidend wird es sein, einen Preis-Leistungs-Qualitätsvergleich anhand einer Checkliste durchzuführen und selbst hier dürfte es schwierig sein, das gute von dem weniger guten Qualifikationsangebot zu unterscheiden.

2.3.10 Praxis/Praktika

Von besonderer Bedeutung für die Aneignung fachtheoretischer Lehrinhalte ist die Verknüpfung mit berufspraktischen Erfahrungen bzw. die Praxisreflexion. Um beurteilen zu können, ob die Maßnahmen diesbezüglich einen Praxisbezug aufweisen, wurde analysiert, ob Praktikumseinsätze vorgesehen sind oder Projektarbeiten einen Bestandteil der Ausbildung darstellen.

Die Auswertung der vorliegenden Informationsmaterialien ergab, dass lediglich 16 der 37 Anbieter hierzu Angaben machen. So ist nicht auszuschließen, dass bei über der Hälfte der Bildungsträger die Teilnehmer nicht die Möglichkeit haben, sich im Rahmen ihrer Qualifizierung Einrichtungen und Arbeitsbereiche persönlich vertraut zu machen.

5 der 16 Bildungsträger fordern im Rahmen ihrer Ausbildung Praktika. Drei dieser Anbieter wiesen Stundenumfänge von 80 bis 160 Stunden aus, ein Bildungsträger verlangt 5 Wochen. 2 der 5 Anbieter geben vor, dass die Praktika außerhalb der eigenen Einrichtung als „externe Praktika“ zu leisten sind. Bei 1 der 5 Anbieter kann das Praktikum im eigenen Betrieb absolviert werden. Freistellungen von den Praktika lassen 2 der 5 Bildungsträger zu, wenn der Kursteilnehmer bereits eine Heimleitung wahrnimmt.

Bei 11 der 16 Bildungsträger finden sich Maßnahmen, die sich an die Berufspraxis anlehnen und/oder die Möglichkeit eröffnen, andere Heime kennen zu lernen. Auffällig ist jedoch auch hier die Vielgestaltigkeit und Unterschiedlichkeit der Angebotspalette: Praxisorientierte Projekte, praxisnahe Lehraufträge, Projektarbeit als Praxislernen, Umsetzen in die Praxis, ein- bis zweitägige Exkursionen in Einrichtungen, Unterstützung des Praxisbezuges durch Exkursionen, zwei praxisnahe Aufgaben, Praxisprojekt (Zeiten zwischen den Theoriephasen), Praxisseminar, zweiwöchige Hospitation.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass sich die Qualifikation zur Heimleitung vorwiegend theoretisch versteht. Die berufspraktischen Lerninhalte spielen nicht selten eine unter- und nachgeordnete Rolle. Eine Qualifikation im Sinne einer Orientierung und Vorbereitung auf das Tätigkeitsfeld der Heimleitung sollte in ihrem Curriculum die theoretischen und berufspraktischen Lernfelder besser ausbalancieren und miteinander verzahnen.

2.3.11 Beginn und Häufigkeit der Qualifikationen zur Heimleitung

Auf die Frage, seit wann die Bildungsträger ein Angebot zur Heimleiterqualifikation anbieten, waren bei 13 von 37 Anbietern entsprechende Informationen zu entnehmen. Sieben Anbieter gaben an, Qualifikationen zur Heimleitung bereits vor dem Inkrafttreten der HeimPersV im Jahr 1993 angeboten zu haben. Vier weitere Träger gründeten sich zwischen 1993 und dem Jahr 2000. Die restlichen drei Institute haben sich seit 2001 neu konstituiert.

Angaben, in welchem Rhythmus die Qualifikation angeboten wird, erhielten wir von 13 der 37 Anbieter. Hiernach werden 11 Kurse/Studiengänge jährlich begonnen. Ein Bildungsträger hält die Möglichkeit von zwei Anfangsterminen pro Jahr vor. Ein Bildungsträger benennt für die Durchführung den Zeitrahmen „alle zwei Jahre“.

Es fällt auf, dass die Mehrzahl der Anbieter, die zu den vorgenannten Fragen geantwortet haben, sich über einen mehrjährigen Zeitraum mit einem jährlichen Kursangebot etabliert hat.

Wie hoch die Zahl der jährlichen Absolventen von Heimleitungsqualifikation in Deutschland sind, lässt sich anhand der vorhandenen Daten nicht ermitteln.

2.3.12 Handlungsbedarf für zukünftige Qualifikationen zur Heimleitung

Die Frage „wo sehen Sie vor Ihrem Erfahrungshintergrund für die zukünftige Qualifizierung zur Heimleitung einen Handlungsbedarf“ haben nur 7 der 10 Anbieter, die direkt auf die offizielle Anfrage reagiert haben, beantwortet. Vor dem Hintergrund der Heterogenität der Ausbildungsangebote zur Heimleitungsqualifikation überraschen die nachstehenden Nennungen nicht:

„die Weiterbildung sollte eigentlich geregelt sein, auch die Zugangsvoraussetzungen müssten überprüft werden“

„für die Position eines Heimleiters sollte grundsätzlich die Forderung einer Weiterbildung gestellt werden“

„Vereinheitlichung der Ausbildungsinhalte“

„einheitliche Regelung der Form der Weiterbildung, ein Umfang von mind. 800 Theoriestunden“

Ein anderer Bildungsträger fordert einen Mindestumfang von 600 Stunden, ein anderer sieht die Notwendigkeit der Sicherung des „Profils Heimleitung/Sozialmanagement“.

Eine kritische Selbstreflexion der bestehenden Angebotsstruktur war nicht zu erheben. Auch fand sich in keinem Fall z.B. die Forderung nach einer Akademisierung für das Berufsfeld.

2.3.13 Zusammenfassende Erkenntnisse

Die höchst zeitintensive und aufwendige Auswertung der vorliegenden Informationsmaterialien der Anbieter von Qualifikationsmaßnahmen zur Heimleitung erlaubt keine nachhaltigen Aufschlüsse über die tatsächliche Qualität der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen. Die vorliegende Auswertung dient lediglich der Orientierung über die aktuell bestehenden Möglichkeiten, sich für die Aufgabe der Heimleitung in Deutschland zu qualifizieren sowie einer ersten Einschätzung der Angebote.

Unstrittig dürfte die Erkenntnis sein, dass es keinen abgesicherten und allgemein verbindlichen Rahmen für die Qualifikation zur Heimleitung gibt. Die Anbieter sind fast völlig frei in der Festlegung ihres Qualifikationsangebots. Auch wenn die Wissensgebiete Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung, Recht und Qualitätsmanagement gegenüber den Fächern Gerontologie, Geriatrie, Gerontopsychiatrie, Ethik und Ökotrophologie bei der Mehrheit der Anbieter einen erkennbaren Schwerpunkt in der Ausbildung einnehmen, ist gleichwohl bei den Ausbildungsplänen eine erstaunliche Unterschiedlichkeit, wenn nicht

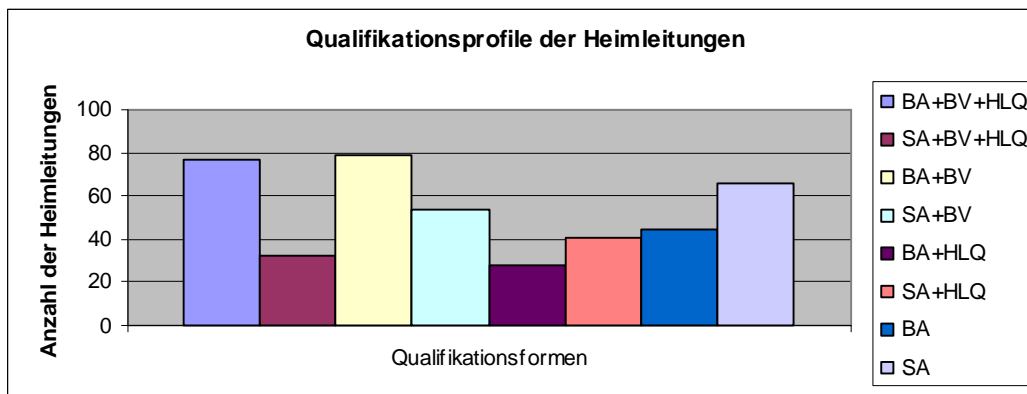
gar Beliebigkeit zu konstatieren. Ein verbindlicher Rahmenlehrplan, wie ihn 1981 die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege verabschiedet hat, ist nicht existent.

Es ist deshalb schlichtweg nicht erkennbar, dass mit den höchst unterschiedlichen Lehrstundenansätzen ein einheitlicher Kenntnisstand vermittelt, gesichert und weiterentwickelt wird. Da einige Bildungsträger zudem weder den Themen noch den übergeordneten Wissensgebieten eine Stundenangabe zuordnen, kann letztlich nur noch spekuliert werden, in welchem Umfang welches Thema im Unterricht eine Behandlung erfahren wird.

In den Qualifikationen zur Heimleitung sind gerade die Wissens- und Fachgebiete unterrepräsentiert, die sich den seit Jahren diskutierten Problemfeldern in den Heimen, die in einem direkten Zusammenhang mit der Pflege und Betreuung bzw. der Versorgung der Bewohner stehen, wie z.B. der Mangelernährung, freiheitsentziehenden Maßnahmen, Mängeln bei der Dokumentation des Pflegeprozesses usf., zuwenden.

2.4 Qualifikationsprofile der Heimleitungen

Aufgeschlüsselt nach den in der Heimpersonalverordnung genannten Voraussetzungen ergibt sich nachfolgendes Qualifikationsprofil der Heimleitungen:



Legende:

BA = Berufsabschluss in einem pflegerischen, kaufmännischen, sozialen, pädagogischen, medizinisch-therapeutischen, seelsorgerischen, hauswirtschaftlichen oder Verwaltungsberuf

SA = Pflegerischer, kaufmännischer, sozialer, pädagogischer, medizinisch-therapeutischer, seelsorgerischer, hauswirtschaftlicher Studienabschluss oder Studium in einem Verwaltungsberuf

BV = Mindestens zweijährige Berufserfahrung in der stationären Altenpflege

HLQ = Teilnahme an einer Maßnahme zur Heimleitungsqualifikation

Danach verfügen 23.9% aller Heimleitungen über einen Berufs- bzw. Studienabschluss in einem der heimrelevanten Berufe, eine zweijährige berufliche Vorerfahrung in einer Einrichtung der stationären Altenpflege und haben an einer speziellen Qualifikationsmaßnahme zur Heimleitung teilgenommen. Diese Gruppe wird im Weiteren als „gut qualifizierte Heimleitung“ bezeichnet. Innerhalb dieser Gruppe beträgt der Anteil der Studienabsolventen knapp ein Drittel (29.4%). Formal gesehen bildet diese Gruppe die best-qualifiziertesten Heimleitungen.

Mit 31.6% bilden die Heimleitungen mit einem entsprechenden Berufs- bzw. Studienabschluss und einer zweijährigen beruflichen Vorerfahrung in einer Altenpflegeeinrichtung, die sich aber nicht zusätzlich im Rahmen eines Heimleitungskurses qualifiziert haben, die größte Gruppe. Der Anteil der Studienabsolventen beträgt hier 40.6%. Diese Gruppe kann als „gesetzeskonform qualifizierte Heimleitung“ bezeichnet werden.

Mit 26.1% bilden die Heimleitungen, die ausschließlich über einen Berufs- bzw. Studienabschluss verfügen die zweitstärkste Gruppe. Hier liegt der Anteil der Studienabsolventen mit 60% am höchsten. Diese Gruppe wird im Weiteren „Grundberuforientierten Heimleitungen“ genannt.

Die kleinste Gruppe (16.4%) bilden die Heimleitungen, die einen Berufs- bzw. Studienabschluss und einen Heimleitungskurs absolviert haben – im Weiteren „alternativ qualifizierte Heimleitung“. Hier liegt der Anteil der Studienabsolventen mit 59.4% vergleichbar hoch.

Bei den Heimleitungen genießt die erfolgreiche Teilnahme an einer speziellen Weiterbildung zur Heimleitung – wie bereits dargestellt – nicht die höchste Priorität. Die Heimleitungen nutzen vielfältigste Möglichkeiten sich auf und für die Aufgabe der Leitung eines Heimes persönlich zu qualifizieren. Die vorbereitenden Qualifikationsformen, die am häufigsten in Anspruch genommen werden, sind hier das Lesen von Fachliteratur und –zeitschriften mit 73,3% gefolgt vom kollegialen Fachaustausch mit 65,6%. Weitere Qualifikationsaktivitäten sind die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen (58.9%) und Praktika in Heimen (33.3%). Heimleitungen werden von ihren Vorgängern vergleichsweise selten (38,5%) eingearbeitet.

In der Gegenüberstellung zwischen berufsvorbereitenden und nachqualifizierenden Qualifikationsaktivitäten ergibt sich folgendes Bild:

Vergleich berufsvorbereitender und nachqualifizierender Qualifikationsaktivitäten nach Häufigkeit

Qualifikationsaktivitäten	Berufsvorbereitend	Nachqualifizierend
Heimleitungskurs	38,7%	11,8%
Praktikum in Heimen	33,3%	12,9%
Regelmäßiger kollegialer Fachaustausch	65,6%	87,3%
Lesen von Fachliteratur und Zeitschriften	73,3%	88,2%
Einarbeitung durch den Vorgänger	38,5%	22,5%
Fortbildungen	58,9%	88,2%

Diese Angaben zeigen, dass die Qualifikation für die Heimleitungstätigkeit sehr individuell und etwa bei der Hälfte aller Heimleitungen ausschließlich autodidaktisch erfolgt. Der Nachteil der autodidaktischen Qualifikationsform liegt darin, dass sie zu sehr individuellen und unterschiedlichen Qualifikationsprofilen führt oder berufssoziologisch formuliert: Je individueller die Qualifikation, desto geringer der Anteil eines gemeinsamen systematischen Wissens. Da sich der Grad der Professionalität eines Berufes durch den Anteil allgemein verbindlicher Kenntnisse und Wissensbestände ausdrückt, kann aufgrund der vorliegenden Daten nur festgestellt werden, dass der Heimleitungsberuf nur in sehr geringem Maße professionalisiert ist.

2.4.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Die Qualifikation zur Heimleitung ist von größter Heterogenität und Individualität geprägt. Entsprechend einem fehlenden allgemein anerkannten Berufsbild sind auch die angebotenen und wahrgenommenen Qualifikationsinhalte und -formen sehr heterogen. Es bleibt scheinbar den jeweiligen Trägern und den einzelnen Heimleitungen überlassen, festzulegen, welche qualifikatorischen Anforderungen für die Wahrnehmung erfüllt sein sollten. Entsprechend ist ein gemeinsamer Kenntnis- und Wissensbestand innerhalb der Berufsgruppe der Heimleitungen kaum gegeben.

Unabhängig davon zeigt sich jedoch ein deutlicher Trend zur Akademisierung innerhalb der Heimleiterschaft, der aber in sich wieder heterogen ist: Studienabschlüsse in den Berufen Sozialarbeit, Betriebswirtschaft und Pflege mit und ohne berufliche Vorerfahrungen in den Unternehmen der Altenpflege mit und ohne ergänzende spezielle Qualifikationen bilden so auch keine Basis für die Professionalisierung dieses Berufsfeldes.

2.5 Qualitative Aspekte der Heimleitungstätigkeit

Organisatorische Rahmenbedingungen sind immer gleichzeitig Voraussetzung und Folge der Heimleitungstätigkeit. So hängt das Aufgaben-, Rollen- und Selbstverständnis der Heimleitung hängt u.a. vom Stellenbild der Einrichtung ab, d.h. welche weiteren Leitungsstellen in der Einrichtung vorhanden sind. Der damit verbundene Grad der Organisation und die Form der Hierarchisierung prägen das Aufgaben- und Tätigkeitsgebiet der Heimleitung. In einer wenig formalisierten Einrichtung wird die Heimleitung möglicherweise viele praktische Aufgaben im Pflege-, Hauswirtschafts- und Verwaltungsbereich selbst wahrnehmen, wohingegen in einer stärker hierarchisierten Einrichtung die Heimleitung eher in ihrer Entscheidungs-, Planungs-, Delegations- und Kontrollkompetenz gefragt ist.

Der Grad der Organisation ist wie auch nicht anders zu erwarten war über alle Heime und vor allem Heimgrößen hinweg sehr unterschiedlich. Zwar verfügen nahezu alle Heime über eine Pflegedienstleitung (85,8%) aber nur 28,2% über eine Verwaltungsleitung in der Einrichtung. Insgesamt sieht die Besetzung mit Leitungsstellen in den Heimen wie folgt aus:

Leitungsstellen in Heimen gegliedert nach Häufigkeit

Pflegedienstleitung	85,8%
Leitung technischer Dienst (Hausmeister)	78,3%
Wohnbereichsleitung(en)	77,5%
Geschäftsführung	33,7%
Küchenleitung	64,6%
Hauswirtschaftleitung	60,4%
Leitung soziale Betreuung	43,5%
Verwaltungsleitung	28,2%

Das Aufgaben-, Rollen- und Selbstverständnis der Heimleitung und damit auch das Ausmaß ihrer Entscheidungsbefugnis stellen sich völlig unterschiedlich dar, ob die Heimleitung selbst Besitzer ist oder bei einem Träger angestellt ist. In der vorliegenden Studie sind 15,8% der Heimleitungen gleichzeitig Besitzer ihrer Einrichtung. Die nachfolgenden Ergebnisse bezüglich der Entscheidungskompetenzen beziehen sich nur auf die angestellten Heimleitungen (84,2%).

Der Träger einer Einrichtung entscheidet darüber, wen er als Heimleitung einstellt. Bei seiner Entscheidung ist der Träger prinzipiell autonom. Weder allgemein verbindliche Voraussetzungen, Eignungs- oder Ausbildungskriterien noch sonstige Bestimmungen behindern den Träger in seiner Entscheidung. 59,5% der Heimleitungen gaben an, dass ihre

Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Stellenbeschreibungen geregelt sind. Knapp ein Viertel aller Heimleitungen (23.0%) verfügt über keine Stellenbeschreibung und 17,5% machten hierzu keine Angaben.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Heimleitungen die Zusammenarbeit mit ihren jeweiligen Trägern subjektiv einschätzen und bewerten. Auf die Frage, wie sich bei wichtigen Entscheidungen die Zusammenarbeit mit dem Träger gestaltet, gaben 52,6% der Heimleitungen an, dass anstehende wichtige Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Eine verschwindend kleine Minderheit (0,6%) äußerten, dass der Träger wichtige Entscheidungen trifft ohne die Heimleitung zu hören. 9,5% der Heimleitungen berichteten, dass der Träger zwar die Entscheidung trifft, der Heimleitung aber Gelegenheit eingeräumt wird, ihre Meinung zu äußern. 22,3% stellen fest, dass der Träger nicht nur die Meinung der Heimleitung hören will, sondern größten Wert auf die Stellungnahme der Heimleitung legt. 15,0% der Heimleitungen machen aber auch die Erfahrung, dass ihnen bei wichtigen Entscheidungen die endgültige Entscheidung überlassen wird. Bei aller Unterschiedlichkeit in den erlebten Mitsprache-, Mitbeteiligungs-, Mitbestimmungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten zeigt sich eine deutliche Tendenz, dass wichtige Entscheidungen von den Heimleitungen und den Trägern gemeinsam getroffen werden.

Dies lässt sich als Hinweis darauf verstehen, dass sich die Mehrzahl der Heimleitungen als fachkompetente Gesprächspartner und Experten akzeptiert fühlt. Dennoch ist nicht zu übersehen, dass 25,1% der Heimleitungen nicht gehört werden, nur ihre Meinung äußern dürfen bzw. bei wichtigen Entscheidungen alleine gelassen werden.

In Ergänzung zu dieser eher allgemeinen subjektiven Einschätzung wurden die Heimleitungen danach gefragt, welche Entscheidungskompetenzen sie in den Bereichen Personal, Finanzen und Öffentlichkeitsarbeit haben.

Hinsichtlich der Befugnis Personal eigenverantwortlich einzustellen, sind die Kompetenzen der Heimleitungen generell als sehr unterschiedlich zu beurteilen: 26,4% der Heimleitungen haben keine Erlaubnis Personal - auch keine Praktikanten – selbständig einzustellen; 17,6% können alle Mitarbeiter einschl. der stellvertretenden Heimleitung eigenverantwortlich einstellen. Die folgende Tabelle zeigt, wie viele Heimleitungen Personal bis zu welcher Hierarchieebene eigenverantwortlich einstellen können.

Personelle Befugnisse der Heimleitungen

Einstellungen bis zu der Hierarchieebene der	
Keine Einstellungsbefugnis	26,4%
Aushilfen, Praktikanten, Zivildienstleistenden, Freiwilligen sozialen Helfern, Reinigungskräfte, ungelernte Kräfte	2,7%
Fachkräfte	13,1%
Wohnbereichsleitungen	24,0%
Pflegedienst, Hauswirtschafts- und Küchenleitungen	37,1%
Stellvertretenden Heimleitung, Heimleistungs-Assistenz	0,9%
Alle Mitarbeiter	16,7%
Im Rahmen des Stellenplans	5,0%

Auch im Bereich der eigenständigen finanziellen Entscheidungskompetenz zeigt sich eine große Divergenz. So können 50% der Heimleitungen eigenständig finanzielle Entscheidungen (ohne Lebensmittel) bis zu € 2.000 und ebenfalls 50% über € 2.000 treffen. Zwar liegt der Durchschnittswert für eigenverantwortliche finanzielle Entscheidungen bei € 5.260 aber dies vor allem deshalb weil 5.5% der Heimleitungen Ausgaben zwischen € 20.000 und € 150.000 selbständig verantworten können. Als Leitlinie für die finanzielle Verantwortung wird bei 40.9% der Heimleitungen das Budget angesehen. In diesem Rahmen können Sie ohne Einschränkungen handeln. Die folgende Tabelle zeigt, wie viele Heimleitungen bis zu welcher Höhe finanzielle Entscheidungen ohne Berücksichtigung von Lebensmitteln eigenverantwortlich treffen können.

Finanzielle Befugnisse der Heimleitungen

Eigenverantwortliche finanzielle Entscheidungen	
Innerhalb des verabschiedeten Budgets	40,9%
bis zu einer Summe von € 400	5,9%
bis zu einer Summe von € 800	3,9%
bis zu einer Summe von € 2.000	10,1%
bis zu einer Summe von € 5.000	12,0%
bis zu einer Summe von Über € 5.000	6,6%
Keine Angaben	20,6%

Das Thema Öffentlichkeitsarbeit gewinnt vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs im Pflegemarkt zunehmend an Bedeutung. Hier geben 68.7% der Heimleitungen an, dass sie die Öffentlichkeitsarbeit ihres Heimes eigenständig gestalten können, wobei 17.1% diese Frage nicht beantwortet haben. Die Formen der Öffentlichkeitsarbeit sind äußerst vielfältig. Ohne die Formen der Öffentlichkeitsarbeit an dieser Stelle differenziert auszuwerten und zu quantifizieren sind u.a. folgende Maßnahmen genannt worden: Werbung, Besuche beim Sozialdienst, Jahreszeitliche Feste (z. B. Sommerfest), Ausstellungen, Vorträge, Aktionstage, Offene Seniorenarbeit und Gemeinschaftstreffen, Tag der offenen Tür, Referate, Präsentationen in Altkreisen, Pressearbeit, Aushänge, Hauszeitungen, Organisationsentwicklung über Zertifizierung wirksam machen, Internet, Flyer, Kundenbesuche, Multiplikatorenbesuche, Angehörigentreffen, Stadtteil Info, Broschüren, Fernsehen, Messeauftritt, Behördenarbeit, Besuchsfahrten zu Seniorengruppen, Kontaktaufnahme zu anderen an der Versorgung beteiligten Institutionen, Presse einladen, Infoveranstaltungen (Infostände), Filmherstellung, Gestaltung der Homepage, Radio-Interviews, Angehörigenforum. Insgesamt wurden von den 457 befragten Heimleitungen 650 Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit genannt, die sie eigenverantwortlich planen und durchführen bzw. veranlassen.

Die überwiegende Mehrzahl der Heimleitungen (85,9%) gibt an, dass ihnen genügend Befugnisse für die Leitung der Einrichtung vom Träger zugestanden werden, Nur 14,1% gaben an, dass ihnen die zugestandenen Kompetenzen für die Bewältigung der ihnen übertragenen Aufgabe nicht ausreichen. Diese Gruppe hält eine Erweiterung ihrer Befugnisse in folgenden Bereichen für erforderlich: Personalangelegenheiten, Personalführung, Personalbeschaffung, Personalswirtschaftung, Personaleinstellung, Abmahnungen, Kündigungen, Eingruppierung Lohn, Gehalt, Gewährung von Leistungszulagen, Wirtschaftsplanung, Budgetplanung, Entscheidung im festgesetzten Budget, Einblick in Kosten, Einblick in Einnahmen, Einblick in Bilanzen, Eigenverantwortliche Öffentlichkeitsarbeit, Stärkerer Einfluss auf Küchenbereich, Neu- und Ersatzbeschaffungen, QM, Marketing, Anzeigengestaltung, Einkauf (Zentraleinkauf), Pflegesatzverhandlungen, EDV, Umsetzung Konzepte, Beschwerdemanagement, Zusammenarbeit mit Ämtern und Behörden. Diese Auflistung gibt einen ersten Überblick über genannten „Wünsche“ an Befugnisweiterungen.

2.5.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Die Festlegung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Heimleitung erfolgt in zunehmendem Maß im Rahmen von Stellenbeschreibungen. Heimleitungen geltend demnach als oberste Repräsentanten der Einrichtung, tragen die Führungsverantwortung vor allem gegenüber der mittleren Managementebene im Heim und arbeiten kooperativ mit ihren jeweiligen Trägern zusammen. Bei aller Unterschiedlichkeit der ihnen zugestandenen und von ihnen übernommenen Kompetenzen zeigt sich ein deutlicher Trend in Richtung

„Heimleitung mit unternehmerischer Verantwortung“. Dies zeigt sich vor allem in den zentralen Entscheidungsbereichen Finanzen, Personal und Öffentlichkeitsarbeit – hier übernehmen die meisten Heimleitungen zunehmend mehr Verantwortung.

2.6 Arbeitszeiten und Tätigkeiten der Heimleitung

Den Angaben der befragten Heimleitung nach zu urteilen, ist das Aufgabengebiet einer Heimleitung in der Regel nicht innerhalb der tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu bewältigen. Im Durchschnitt arbeiten die Heimleitungen nach eigenen subjektiven Angaben 47,2 Stunden pro Woche. Die Mehrheit der Heimleitungen ist zwischen 41 und 50 Stunden pro Woche für das Heim tätig. 15,6% arbeiten zwischen 51 und 60 Stunden und 2,8% sogar über 60 Stunden für das Heim. Nur 24% der Heimleitungen gelingt es durchschnittlich nicht mehr als 40 Stunden wöchentlich für die Einrichtung zu arbeiten.

Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von Heimleitungen

Bis 30 Stunden	2.5%
Zwischen 31 und 40 Stunden	21.5%
Zwischen 41 und 50 Stunden	54.6%
Zwischen 51 und 60 Stunden	15.6%
Über 61 Stunden	2.8%
Keine Angaben	2.8%

Die Antwort auf die Frage, wie viel Prozent der tatsächlichen Arbeitszeit auf welche Tätigkeiten entfallen, gibt näheren Aufschluss auf die Prioritätensetzung und damit auch die Interpretation der Heimleitungsaufgabe. Die hier gemachten Angaben sind subjektive Einschätzungen und sind nicht als Ergebnis differenzierter Zeitmessungen zu verstehen.

Wahrgenommene Aufgaben der Heimleitung

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%

Aufgaben, die darüber hinaus noch von Heimleitungen wahrgenommen werden und damit auch Arbeitszeit beanspruchen sind u.a. Referatsleitung, Praxisanleiterbesprechungen, Beratung von Interessenten, EDV-Administration, Einkauf und Beschaffung für alle Bewohner, Vorstandsaufgaben, Stiftungsverwaltung, Projektarbeit für Träger, geistliche Begleitung der Bewohner und Mitarbeiter, Mitarbeit in Fachverbänden u.v.a.m.

Insgesamt entfallen auf kommunikative Aufgaben mit Mitarbeitern, Bewohnern, Angehörigen und Ämtern 42.75% der Arbeitszeit. Ein fünftel der Arbeitszeit (20.72%) entfällt auf allgemeine Verwaltungstätigkeiten - betrachtet man Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben auch als Verwaltungstätigkeiten, dann sind es fast 40%, die die Heimleitung dafür aufwendet. Für Steuerungsaufgaben (Planung, Organisation, Kontrolle und Qualitätsmanagement und –sicherung) wird knapp ein Drittel (30.53%) der Arbeitszeit aufgewendet. Unerwartet ist, dass mehr als 18% der Arbeitszeit auf pflegerische, hauswirtschaftliche und haustechnische Aufgaben entfallen. Kommunikative, verwaltende und steuernde Aufgaben prägen den Arbeitsalltag der Heimleitung.

2.6.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Hinsichtlich des Tätigkeits- und Aufgabengebietes der Heimleitung kann festgestellt werden, dass die Arbeits- und Aufgabenfülle in der Regel nicht im Rahmen der „normalen“ (40 Stundenwoche) Arbeitszeit bewältigt werden. Unter qualitativen Gesichtspunkten messen die Heimleitungen den kommunikativen, steuernden und verwaltenden Aufgaben die größte zeitliche Bedeutung bei. Demgegenüber spielen pflegerische, hauswirtschaftliche und hausmeisterliche Tätigkeiten eine deutlich nachgeordnete Rolle.

2.7 Die Einkommenssituation der Heimleitung

Das, was eine Heimleitung verdient ist höchst unterschiedlich. 9.2% der angestellten Heimleitungen machten hierzu keine Angaben. 5.7% der Heimleitungen verdienen jährlich einschließlich Zulagen, Prämien und Tantiemen brutto bis zu € 30.000 und 3.3% mehr als € 70.000. Bei 31.7% der Heimleitungen liegt das jährlich Bruttogehalt zwischen € 41.000 und € 50.000. Im Einzelnen zeigt sich folgendes Bild hinsichtlich der Einkommenssituation von Heimleitungen:

Jährliches Brutto-Einkommen von Heimleitungen

Bis € 30.000	5.7%
€ 31.000 – 40.000	21.0%
€ 41.000 – 50.000	31.7%
€ 51.000 – 60.000	20.8%
€ 61.000 – 70.000	8.3%
Über € 70.000	3.3%
Keine Angaben	9.2%

Das Gesamtjahresbruttoeinkommen einer jeden fünften Heimleitung (20.3%) beinhaltet leistungsorientierte Komponenten. Anders ausgedrückt, nahezu 80% der Heimleitungen erhalten ausschließlich „feste“ Gehälter.

2.7.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Analog der Heterogenität des Berufsbilds „Heimleitung“, der Berufsabschlüsse, der Qualifikationen zur Heimleitung und der wahrgenommenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche ist auch das Einkommen der Heimleitungen höchst unterschiedlich. Bei aller Unterschiedlichkeit zeigt sich ein leichter Trend in Richtung einer zunehmenden Einführung erfolgs- und ergebnisabhängiger Einkommenskomponenten.

2.8 Bewertung von Fach- und Wissensgebieten für die zukünftige Heimleitungsqualifikation

Aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen wurden die Heimleitungen gebeten zu beurteilen, für wie wichtig sie bestimmte Fach- und Wissensgebiete für die spätere Ausübung der Heimleitungstätigkeit halten. Grundlage dieses Katalogs der Fach- und Wissensgebiete war der ursprünglich entwickelte Fragebogen. Die hier vorgegebenen Qualifikationsbereiche wurden in einem Expertenworkshops mit Heimleitungen aktualisiert und überarbeitet. In dem Kreis der Heimleitungsexperten verständigte man sich darauf, 23 Fach- und Wissensgebiete vorzugeben und diese in alphabetischer Reihenfolge anzuordnen.

Zur Beurteilung der Wichtigkeit der aufgelisteten Lerngebiete ist eine siebenstufige Skala vorgegeben. Nach dieser Skala bedeutete (1) völlig unwichtig, (4) wichtig und (7) äußerst wichtig, die dazwischenliegenden Werte bilden entsprechende Abstufungen.

Die Auswertung der Nennungen erfolgt als Zusammenfassung der abgegebenen Nennungen „5 = wichtig“, 6 = „sehr wichtig“ und 7 = „äußerst wichtig“. Die nachfolgende Tabelle gibt an, wie hoch der Prozentteil der Heimleitungen ist, die ein Lern- und Wissensgebiet als wichtig, sehr wichtig und äußerst wichtig eingestuft haben.

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.	Selbstreflektion	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%

15.	Rhetorik	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%

Danach wird das Fachgebiet Personalführung mit (96.64%) Abstand als wichtigstes Qualifikationsgebiet eingeschätzt, gefolgt von Betriebsführung/Finanzen (86.58%), Gesprächsführung (85.68%), Qualitätsmanagement ((84.29%), Organisationsentwicklung (84.23%) und Konfliktmanagement (83.26%). Bei diesen Fach- und Wissensgebiete und auch die nachfolgend genannten Wissensgebieten handelt es sich um grundlegende Qualifikationen für Leitung und Management ohne einen unmittelbaren erkennbaren Bezug zum Fachgebiet stationäre Altenpflege.

Erst der zweiten Hälfte in der Bedeutungsrangfolge werden fachspezifische Qualifikationsbereiche wie Verständnis vom Altern, Sterbebegleitung oder Krankheitsbilder im Alter genannt. Das Schlusslicht dieser Rangskala bilden die Fachgebiete Sozialarbeit/Sozialpädagogik und Hauswirtschaft.

Die Möglichkeit die vorgegebene Auflistung von Fach- und Wissensgebieten zu ergänzen wurde nur in sehr bescheidenem Umfang wahrgenommen. Zusätzlich wurde u.a. noch genannt:

- Umgang mit schwierigen Angehörigen,
- Konzeptentwicklung
- Marktbeobachtung
- Meditation
- Moderation
- Arbeit mit Ehrenamtlichen
- Umgang mit Hausärzten
- Zeitmanagement
- Seelsorge
- Pflegesatzverhandlungen führen

Bei diesen Anregungen handelt es sich schwerpunktmäßig um spezifische Kompetenzbereiche in der stationären Altenpflege, die in der Qualifikation zukünftiger Heimleitungen nach Einschätzung der tätigen Heimleitungen Berücksichtigung finden sollten.

Die Einschätzung der Wichtigkeit von Fach- und Wissensgebieten für die spätere Ausübung der Heimleitungstätigkeit kann von den erlebten Anforderungen als Heimleitung oder den eigenen beruflichen Vorerfahrungen abhängen. Um dieser Frage nachzugehen, wurde aus den abgegebenen Bewertungen aller Heimleitungen die Gruppe der Heimleitungen mit einem akademischen Berufsabschluss herausgefiltert. Danach ergibt sich folgende Rangfolgen in den Bewertungen der Fach- und Wissensgebiete:

**Hohe Wichtigkeit der Fach- und Wissensgebiete
entsprechend ihrem Anteil der Heimleitungen ohne Studienabschluss**

	Fach- und Wissensgebiete	Alle Heimleitungen
1.	Personalführung	96.14%
2.	Gesprächsführung	87.21%
3.	Betriebswirtschaft/Ethik	84.23%
4.	Organisationsentwicklung	84.05%
5.	Qualitätsmanagement	81.75%
6.	Konfliktmanagement	81.47%
7.	Planungs- und Organisationstechniken	78.46%
8.	Selbstreflektion	76.83%
9.	Recht	76.45%
10.	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	74.81%
11.	Verständnis vom Altern	73.44%
12.	Umgang mit Ämtern, Behörden, Vorstand	73.36%
13.	Veränderungsmanagement	69.96%
14.	Ethik	68.58%
15.	Rhetorik	66.70%
16.	Projektmanagement	66.27%
17.	Elektronische Datenverarbeitung (EDV)	64,23%
18.	Sterbebegleitung	55.04%
19.	Altenpflege und Rehabilitation	51.02%
20.	Sozialpolitik	46.09%
21.	Krankheitsbilder im Alter	45.91%
22.	Sozialarbeit/-pädagogik	41.25%
23.	Hauswirtschaft	35.52%

**Hohe Wichtigkeit der Fach- und Wissensgebiete
entsprechend ihrem Anteil der Heimleitungen mit Studienabschluss**

	Fach- und Wissensgebiete	Heimleitungen mit einem Studienabschluss
1.	Personalführung	97.34%
2.	Betriebswirtschaft/Finanzen	89.84%
3.	Qualitätsmanagement	87.83%
4.	Konfliktmanagement	85.71%
5.	Gesprächsführung	83.60%
6.	Organisationsentwicklung	84.49%
7.	Planungs- und Organisationstechniken	84.13%
8.	Recht	77.54%
9.	Selbstreflektion	75.94%
10.	Projektmanagement	71.66%
11.	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	69.31%
12.	Veränderungsmanagement	68.85%
13.	Umgang mit Ämtern, Behörden, Vorstand	67.74%
14.	Verständnis vom Altern	67.03%
15.	Rhetorik	63.83%
16.	Elektronische Datenverarbeitung (EDV)	63.30%
17.	Ethik	59.57%
18.	Sterbebegleitung	44.92%
19.	Sozialarbeit/-pädagogik	40.64%
20.	Sozialpolitik	40.22%
21.	Altenpflege und Rehabilitation	38.07%
22.	Krankheitsbilder im Alter	35.98%
23.	Hauswirtschaft	21.31%

Insgesamt zeigt sich ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den Heimleitungen mit und ohne Hochschulabschluss – insbesondere bezüglich der grundlegenden Qualifikationen für Leitung und Management. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die tatsächlichen Managementanforderungen die Einschätzung der erforderlichen Qualifikationsanforderungen stärker prägen als die eigene Berufsausbildung.

Bezüglich der tendenziell eher fachspezifischen Qualifikationsanforderungen schätzen die Heimleitungen mit einem akademischen Berufsabschluss diese jedoch deutlich niedriger ein. Besonders deutlich zeigt sich dies in den nachfolgenden Fach- und Wissensgebieten. So messen 14.21% der Heimleitungen dem Qualifikationsgebiet Hauswirtschaft eine größere Bedeutung bei. Entsprechendes gilt auch für die Fach- und Wissensgebiete Sterbebegleitung mit 10.12%, Krankheitsbilder im Alter mit 9.93%, Ethik mit 9.01% und Sozialpolitik mit 5.87%.

2.8.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Heimleitungen sehen sich vorrangig als Manager und sehen vorrangig in dem Erwerb allgemeiner Managementkompetenzen die Zukunft ihrer Qualifikation. Bei allen Unterschieden in den gewählten Begrifflichkeiten zwischen Heimleitungen und Bildungsträger so kann man ein hohes Maß an Übereinstimmung hinsichtlich aktueller und zukünftiger Qualifikationsanforderungen erkennen.

Das Aufgabenfeld des Heimleiters ist heute nicht nur in einem Wandel begriffen, sondern gleichzeitig vielgestaltig und komplex. Als Unternehmenslenker ist die Heimleitung ein Generalist, der die Hauptverantwortung nach dem HeimG für die Institution trägt. Dies bedeutet, dass die Heimleitung entsprechend ihren Befugnissen und ihrer rechtlichen Verantwortung zu allen betrieblichen Abläufen des Heimes mindestens über fachliche Grundkenntnisse verfügen muss. Zur Unternehmensführung reicht deshalb Managementwissen allein nicht aus, wenn es nur, um ein Beispiel zu nennen, um die Beurteilung bzw. Kontrolle der Pflegedienstleitung, der Küchenleitung, der Hauswirtschaftsleitung sowie des technischen oder sozialen Dienstes bezüglich der geleisteten Versorgungsqualität geht.

Für Heimleitungen sind Managementqualifikationen, wie betriebswirtschaftliches und verwaltungstechnisches Wissen ebenso gefragt wie Fachkenntnisse für die Bereiche Küche/Hauswirtschaft bzw. pflegerische- und gerontologische Aspekte. Daneben gehört die Befähigung zum autodidaktischen Handeln, sich selbst Wissen und Fähigkeiten anzueignen, zu einer der zentralen Anforderungen, die an Heimleitungen zu stellen und folglich zu qualifizieren sind.

2.9 Einstellungen der Heimleitungen hinsichtlich der zukünftigen Qualifikation zur Heimleitung

In der Fachöffentlichkeit wird die Frage diskutiert ob die Qualifikation zur Heimleitung eher akademisch oder außerhalb der Hochschule erfolgen sollte. Auf eine entsprechende Frage machten 8.7% der Heimleitungen hierzu keine Angaben. Nach Meinung einer kleinen Minderheit von 2.4% sollte zukünftig die Qualifikation zur Heimleitung auf einer

Universität gewonnen werden. Die weitaus überwiegende Mehrheit der Heimleitungen teilt sich in zwei „Lager“, die einen befürworten eine Heimleitungsqualifikation an einer Fachhochschule (43.6%) und die anderen eine Qualifikation in speziellen Kursen außerhalb der Hochschule (45.3%). Im Folgenden folgt eine kleine Auswahl der abgegebenen Begründungen.

Begründungen von Heimleitungen, die eine Qualifikation außerhalb der Hochschule den Vorzug geben:

- „Es reicht sehr oft der gesunde Menschenverstand und viel Einfühlungsvermögen. Das kann man auf einer Hochschule auch nicht lernen. Es kommt auf einfache Dinge im Leben an wie z.B. Zeit, Zuwendung usw.“
- „Heimleitungskompetenzen können am Ehesten durch „Learning by Doing“ erworben werden, wobei eine gute Grundausbildung (Sozialarbeit, Pflege) vorliegen muss.“
- „Entscheidend ist die Fähigkeit zur praktischen Umsetzung“
- „Es werden nicht nur theoretische Fachkenntnisse und wissenschaftliches Arbeiten benötigt. Zu der Tätigkeit gehört auch ein gewisses Maß an Lebenserfahrung“
- „Damit können erfahrene und gute Pflegekräfte leichter die Qualifikation erwerben.“
- „Studium ist praxisfremd“

Begründungen von Heimleitungen, die eine Qualifikation im Rahmen einer Fachhochschulqualifikation bevorzugen:

- „Aufgaben bedingt durch geänderte Gesetzeslage und gesellschaftlicher Wandel sehr umfassend und vielseitig.“
- „Besseres Hintergrundwissen“
- „Zukünftig unerlässlich – eine umfangreiche, fachlich fundierte betriebswirtschaftlich-orientierte Fachhochschulausbildung“
- „Der Ausbildungsweg über FH setzt soziales Talent voraus und verbindet dieses mit einschlägigem Studium“
- „Akademisch und trotzdem praxisnah – FH“
- „FH ist die beste Form der Vermittlung von Theorie und Praxis“
- „FH – aufgrund pädagogischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Kompetenzen“
- „Akademisierung würde dem gesamten Berufsstand gut tun“
- „Besserer Status gegenüber dem Studiengang Pflege“

Weitergehende Vorschläge zur zukünftigen Qualifikation von Heimleitungen:

- „Im Rahmen beruflicher Entwicklung/Karriere sollte der Einstieg in diese Tätigkeit aus unterschiedlichen Grundqualifikationen möglich sein.“
- „Gestaffelte theoretische Vermittlung der nötigen Kenntnisse mit Praktikumszeiten in verschiedenen Heimen.“
- „Eine zusätzliche Qualifikation ist nicht notwendig, es reicht eine normale Ausbildung z.B. Studium aus; dieselben Auswahlkriterien wie in der Wirtschaft“
- „Heimleitungen sollten nicht aus einer Person bestehen z.B. Leitungsteam“
- „Heimleitungen sollten vorher in einigen Stationen des Hauses tätig gewesen sein“

3. Zusammenhang zwischen Qualität des Heims und Qualifikation der Heimleitung

Nach der eher allgemein gehaltenen Beschreibung der beruflichen Situation der Heimleitungen und der Auswertung aktueller Qualifikationsangebote zur Heimleitung, nähert sich dieser Teil der Studie der Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Qualität einer Einrichtung und der Qualifikation der Heimleitung.

3.1 Zur Qualität eines Heimes

Um über die allgemeinen Strukturdaten der Einrichtungen hinaus einen Zusammenhang zwischen Heimqualität und Heimleitungsqualifikation zu beschreiben, wurden heimrelevante Qualitätsdimensionen thematisiert. Die Qualität einer Einrichtung im Rahmen einer schriftlichen Befragung zu erfassen, ist ein mehr als schwieriges Unterfangen. Zum einen gilt es die Fragen so zu stellen, dass eine Hohe Wahrscheinlichkeit einer „ehrlichen“ Beantwortung grundsätzlich gegeben ist und zum anderen müssen die Fragen ohne großen zusätzlichen Erhebungsaufwand zu beantworten sein.

Vor diesem Hintergrund wurde das Thema Heimqualität im Wesentlichen auf vier grundlegende Qualitätsdimensionen begrenzt.

1. Leistungsprofil. Die entsprechende Qualitätsthese lautet: Je differenzierter das Leistungsangebot einer Einrichtung ist, desto größer ist die Alltagsattraktivität für den Bewohner.
2. Vernetzung: Die entsprechende Qualitätsthese lautet: Je stärker verbindlich vernetzt eine Einrichtung ist, desto größer sind ihre Ressourcen und desto verlässlicher und spezifischer können Leistungen für die Bewohner erbracht werden.

3. Qualitäts- und Risikoindikatoren wie Bettlägerigkeit, Dekubitus, Fixierung, künstliche Ernährung und Verwendung von Kathetern: Die entsprechende Qualitätsthese lautet: Je seltener diese Risiken auftreten, desto besser ist die Versorgungssituation und damit die Lebensqualität der Bewohner.
4. Überprüfungs- und Überwachungsaktivitäten der zentralen Leistungsbereiche Pflege und Verpflegung durch die Heimleitung: Die entsprechende Qualitätsthese lautet: Wenn Überprüfungs- und Überwachungsaktivitäten in diesen Bereichen von der Heimleitung vernachlässigt werden, desto größer ist das Risiko von Qualitätseinschränkungen.

3.1.1 Qualitätsdimension: Leistungsprofil

Die Qualität eines Heimes wird nicht vorrangig durch die Vorhaltung guter Leistungen in den Basisbereichen Wohnen, Pflege, soziale Betreuung, Verpflegung, Wäscheversorgung und Reinigung bestimmt. Aus Sicht der Bewohner und ihrer Familienangehörigen wird die Qualität eines Heimes an weitergehenden, den Alltag anregenden Leistungen festgemacht. Diesem Gedanken folgend wurde in dem Fragebogen eine Liste von 24 besonderen, den Alltag der Bewohner bereichernden Leistungen und Angeboten vorgegeben mit der Bitte anzugeben, welche Leistungen davon erbracht werden. Hierbei wurde nicht nach Häufigkeit, Dauer oder Inanspruchnahme, sondern nur nach dem Vorhandensein solcher Angebote gefragt. Danach ergibt sich folgendes Leistungsprofil, sortiert nach durchschnittlicher Häufigkeit aller befragten Heime.

Leistungsprofil bezüglich ergänzender Angebote

Gymnastik- und Bewegungsangebote	89,7%
Kontinenz-/Toilettentraining	87,3%
Sterbebegleitung	82,9%
Besuche zukünftiger Bewohner vor Heimeinzug	74,0%
Besuchsdienst (durch Ehrenamtliche)	71,6%
Wahlessen	71,3%
Fahrdienst	59,1%
Cafeteria	55,1%
Tierhaltung	51,6%
Kulinarische Highlights	49,7%
Vegetarische Kost	49,7%
Wohnen auf Probe	49,5%
Basale Stimulation	47,5%
Einkaufsmöglichkeit im Haus (z.B. Kiosk)	46,8%
Programme zur Sturzprävention	40,3%

Abschiedsrituale für verstorbene Bewohner	37,4%
Musiktherapie	35,7%
Wohn(bereichs)küchen, in denen regelmäßig gekocht wird	27,1%
Kostenfreies Angebot von 3 unterschiedlichen Getränken	27,0%
Kostenfreies Angebot von 5 unterschiedlichen Getränken	25,7%
Entspannungs- und Verwöhnbäder	25,6%
Kunsttherapie	21,4%
Aromatherapie	21,0%
„Urlaub vom Heim“ /für Bewohner)	20,4%
Kostenfreies Angebot von 4 unterschiedlichen Getränken	17,7%
Kostenfreies Angebot von 6 und mehr unterschiedlichen Getränken	17,0%
Sinnesgarten	14,2%
Kostenfreies Angebot von 2 unterschiedlichen Getränken	12,5%

Das Leistungsspektrum in den Heimen ist aber sehr viel umfangreicher wenn man die weiteren genannten 195 zum Teil sehr unterschiedlichen ergänzenden Leistungsangebote hinzunimmt. Hier wurden u.a. genannt: Flexible Essenszeiten, mobiler Büffetwagen, Generationentreff, Tiefenentspannung, Theaterbesuche in der Gemeinde, Hundebesuchsgruppen, Eurythmie, Abendcafé, Urlaub für Angehörige, Sporttherapie, mobiles Snoezeln, Kochen am Bett, Wunschkost, Erinnerungspflege, Lichttherapie u.v.a.m..

Die Leistungs- und Angebotsbreite einer einzelnen Einrichtung ergibt sich vor allem aus der Anzahl der angebotenen, ergänzenden alltagsbereichernden Angebote. Nahezu alle Heimleitungen (99.6%) haben hierzu angaben gemacht. 5.9.% der Heime bieten bis zu 5 und 1.1% der Heime mehr als 21 der vorgegebenen ergänzenden Angebote an. Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild:

Ergänzende Angebote nach ihrer Anzahl

Keine Angaben	0.4%
Bis zu 5 ergänzende Angebote	5.9%
6 bis 10 Ergänzende Angebote	32.5%
11 bis 15 Ergänzende Angebote	43.3%
16 bis 20 Ergänzende Angebote	16.7%
Über 21 Ergänzende Angebote	1.1%

3.1.2 Qualitätsdimension: Vernetzung

Mehr als zweidrittel der befragten Heime (68,75) haben Kooperationsverträge abgeschlossen. Kooperationspartner sind Krankenhäuser, Psychiatrische Zentren, Ärzte, Zahnärzte, Apotheken, Sozialstationen, Physiotherapiepraxen, Sanitätshäuser, Hospize, Hospizvereine, andere Heime, regionale Arbeitsgemeinschaften, Altenpflegeschulen, Fachhochschulen, Bildungseinrichtungen, Einkaufsgemeinschaften, Hygieneinstitute, Kindergärten, Behindertenwerkstätten, Hörgeschädigtenzentren, Freiwilligenagenturen, usw. Grad und Verbindlichkeit der regionalen Vernetzung ist jedoch von Einrichtung zu Einrichtung höchst unterschiedlich. Es ist aber auch festzustellen, dass fast die Hälfte (47%) der Heime keine und 12,5% drei und mehr schriftlichen Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen.

3.1.3 Qualitätsdimension: Qualitäts- und Risikoindikatoren

Die Konzentration respektive die Reduktion eines so komplexen Geschehens wie ein Heim auf 5 bzw. 6 Qualitäts- und Risikofaktoren, werden der Einrichtung als Ganzes nicht gerecht. Das ist auch nicht der Anspruch dieser Studie. Grundgedanken der Auswahl dieser Faktoren war, dass sie zum einen verständlich und bekannt, zum anderen allgemein-fachlich als grundlegende Qualitätsindikatoren anerkannt sind und zum weiteren ohne großen Aufwand von der Heimleitung erhoben werden können. Entsprechend wurden die Heimleitungen gebeten bezogen auf den aktuellen Tag die Anzahl der Bewohner anzugeben, die in den letzten 24 Stunden ihr Bett nicht verlassen haben, einen Dekubitus haben, mechanisch fixiert sind, künstlich ernährt werden, einen Katheter tragen und mindestens einmal wöchentlich „an die frische Luft kommen“.

Zu diesem Themenbereich, war die Anzahl der eingegangenen Fragebögen ohne Beantwortung auffällig hoch – noch am niedrigsten (21,0%) lag sie bei der Frage nach der Anzahl der Bewohner, die einen Katheter tragen und am höchsten (50,3%) bei der Frage nach der Anzahl der Bewohner, die einen Dekubitus haben. Bezogen auf alle Heime, die hierzu Angaben gemacht haben ergibt sich bezüglich der durchschnittlichen Anzahl der betroffenen Bewohner folgendes Bild:

Häufigkeit von Bewohnern in „Problemsituationen“ in Heimen

Durchschnittliche Anzahl der Bewohner, die in den letzten 24 Stunden ihr Bett nicht verlassen haben	7,65 Bewohner
Durchschnittliche Anzahl der Bewohner, die am heutigen Tag (mechanisch) fixiert sind	6,93 Bewohner

Durchschnittliche Anzahl der Bewohner, die am heutigen Tag einen Katheter tragen	6,59 Bewohner
Durchschnittliche Anzahl der Bewohner, die am heutigen Tag künstlich ernährt werden	5 Bewohner
Durchschnittliche Anzahl der Bewohner, die am heutigen Tag einen Dekubitus haben	2,69 Bewohner
Durchschnittliche Anzahl der Bewohner, die einmal wöchentlich „an die frische Luft kommen“	46,5 Bewohner

Die angegebenen Durchschnittszahlen der Bewohner in Problemsituationen über alle Heime hinweg, kann einerseits gerade auch im Vergleich zu den unterschiedlichen Problemsituationen als übergreifender Qualitätsindikator, aber auch als zu undifferenziert und pauschal - also als nichts sagend - interpretiert werden. So ist z.B. zu vermuten, dass die Zahl der Bewohner in Problemsituationen in hohem Maße von der Größe des Heimes abhängig ist etwa in dem Sinne: Je größer das Heim, desto größer die Häufigkeit von „Problemsituationen“. Um dies exemplarisch zu testen, wurde die Anzahl mechanisch fixierter Heimbewohner mit der jeweiligen Heimgröße korreliert. Danach ergibt sich folgendes Bild:

Anzahl fixierter Bewohner nach Heimgröße

Einrichtunggröße	1-2 Bewohner	3-4 Bewohner	5-8 Bewohner	Mehr als 8 Bewohner
40 Plätze	14.1%	5.8%	8.5%	5.7%
80 Plätze	43.5%	40.4%	31.9%	13.2%
120 Plätze	30.6%	30.8%	29.8%	52.8%
160 Plätze	7.1%	27.3%	17.0%	18.9%
250 Plätze	4.7%	16.7%	12.8%	9.4%

Die Angaben über die prozentuale Häufigkeitsverteilung von Bewohnern in Problemsituationen zeigen keinen eindeutigen Zusammenhang zur Heimgröße. So ist beispielsweise der Anteil mechanisch fixierter Bewohnern nicht in den größten Heimen (über 250 Plätze) am höchsten, sondern mit 52.8% in den Heimen mit bis zu 120 Plätzen am höchsten. Das lässt vermuten, dass eventuell die Bewohnerstruktur, die Kompetenz und Professionalität der Mitarbeiter oder auch konzeptionelle Aspekte entscheidend sind für das Ausmaß an freiheitsentziehenden Maßnahmen. Die Klärung dieser Zusammenhänge ist einer vertieften Analyse der vorliegenden Daten überlassen.

Unter der Annahme, dass die Qualität eines Heimes umso besser ist, je geringer die Risikofaktoren ausgeprägt sind und je seltener die fünf Risikofaktoren kombiniert auftreten,

wurde das qualitativ gute Heim wie folgt definiert: Je weniger Problemkonstellationen das Heim hat und je geringer die Zahl der Betroffenen Bewohner (unter 5%) in Abhängigkeit zur Heimgröße, desto höherwertiger ist die Qualität des Heimes.

Danach zeigen sich nicht unerhebliche Qualitätsunterschiede zwischen den beteiligten Heimen. 17.9% der Heime berichten von nur einem Problembereich in ihrem Haus, von dem weniger als 5% ihrer Bewohner betroffen sind. 26.3% benannten zwei, 23.0% drei, 11.8 vier und 3.1% fünf Problembereiche von dem jeweils weniger als 5% der Bewohner betroffen sind. 17.9% der befragten Heimleitungen machten entweder keine Angaben oder deren Bewohnerzahl lag in den genannten Problembereichen über 5%. Auch hier bleibt es einer vertiefenden Analyse überlassen, die Bedingungsfaktoren für die gute Heimqualität herauszuarbeiten.

3.1.4 Qualitätsdimension: Überprüfungs- und Überwachungsaktivitäten der Pflegedienstleitung und der Küchenleitung durch die Heimleitung

Die Qualität eines Heimes wird in besonderer Weise von der Pflegedienstleitung im Sinne der verantwortlichen Pflegefachkraft und der Küchenleitung verantwortet. Mit den Bereichen Pflege und Verpflegung ist bei weitem nicht die Gesamtheit und –qualität eines Heimes abgedeckt, sie stehen vielmehr symptomatisch für die Erfüllung basaler Grundbedürfnisse der Bewohner. Auch wenn die Heimleitung in der Regel nicht die fachlich vorgesetzte Instanz ist, so ist sie doch die dienstvorgesetzte Stelle und trägt in diesem Sinne ein hohes Maß an Verantwortung für diese Leistungsbereiche. Qualitätsmanagement und –sicherung ist mehr als Überwachung und Überprüfung, aber ohne Überwachung und Überprüfung ist kein QM-System erfolgreich. Von daher konzentrieren sich die Fragen ausschließlich auf diese bewusst eng ausgewählten Qualitätsdimensionen.

85.1% der Heimleitungen gaben an, dass sie die Arbeit ihrer Pflegedienstleitung überwachen und überprüfen. Demnach betrachtet jede 7. Heimleitung dies nicht als ihre Aufgabe, sie vertraut der Pflegedienstleitung. Eine Reihe von Heimleitungen nimmt in Personalunion auch die Aufgabe der Pflegedienstleitung wahr. Diese Gruppe bildet eine Untergruppe der bereits genannten 85.1%. Aus den Angaben der Heimleitungen ließ sich eine Liste von 824 Überwachungs- und Überprüfungstätigkeiten erstellen. Die Vielzahl der Nennungen zeigt, dass Heimleitungen diese Aufgabe in sehr vielfältigen und zum auch sehr unterschiedlichen Formen wahrnehmen. Am häufigsten werden Einzel-, Dienst-, Leitungs- und Mitarbeitergespräche genannt mit und unter Einbeziehung der Pflegedienstleitung genannt. Einrichtungen, die über ein eingeführtes QM-System verfügen, nennen des weiteren die Arbeit in Qualitätszirkeln, die Durchführung von internen Audits. Als direkte Überprüfungsaktivitäten werden Hausrundgänge, stichprobenartige Kontrollen,

Dokumentations- und Pflegevisiten genannt. Auswertungen spielen auch eine entscheidende Rolle, z.B. Auswertungen bezüglich der Belegung, des Budgets, anhand von Kennziffern aber auch Dienstplan- und Beschwerdeauswertungen. Befragungen von Bewohnern, Angehörigen und Mitarbeitern werden genutzt um sich ein Bild von der Arbeit der Pflegedienstleitung zu machen. Die Überwachungsaktivitäten fließen bei immer mehr Heimleitungen in Zielvereinbarungen und Fördergespräche mit ein. Als grundlegend für die Überprüfung der Arbeit der Pflegedienstleitung wird immer wieder die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit genannt.

81.6% der Heimleitungen gaben an, dass sie die Arbeit ihrer Küchenleitung überwachen und überprüfen. Danach betrachtet fast jede 5. Heimleitung dies nicht als ihre Aufgabe. Nur wenige Heimleitungen sind auch gleichzeitig Küchenleitung. Insgesamt wurden 740 Maßnahmen, der Überwachung und Überprüfung der Arbeit der Küchenleitung genannt. Nicht wenige Heimleitungen delegieren die Aufgabe der Überprüfung der Arbeit der Küchenleitung an die Hauswirtschaftsleitung. Und dort, wo die Heimleitung diese Aufgabe selbst wahrnimmt, zeigt sich ähnlich wie bei der Pflegedienstleitung ein breites Spektrum unterschiedlichster Maßnahmen – von der Teilnahme an den Mahlzeiten über Kunden- und Bewohnerbefragungen bis zu Audits und einer Vielzahl direkter Kontrollen. Ein wesentliches Kontrollinstrument ist das Budget der Küchenleitung, das kontinuierlich überwacht wird. Eine Vielzahl von Besprechungen mit dem Küchenchef alleine oder in andere Dienstbesprechungen eingebunden, vermitteln der Heimleitung ein Bild der Verpflegungssituation in ihrem Hause. Ähnlich wie bei der Pflegedienstleitung werden bei den Einrichtungen, die über ein eingeführtes QM-System verfügen, Audits und HACCP-Prüfungen regelmäßig durchgeführt. Neben Befragungen der Kunden spielt der Heimbeirat eine wichtige Rolle im Rahmen der Überwachungsaufgaben seitens der Heimleitung.

Die Maßnahmen, die Heimleitungen wahrnehmen zur Überwachung der Arbeit ihrer Pflegedienst- und Küchenleitung wurden in dieser Phase der Studie nicht quantitativ erfasst, sondern nur aufgelistet. Die Beschreibung gibt nur einen ersten paraphrasierenden Überblick über die Art und Weise, wie Heimleitungen dieses Aufgabengebiet wahrnehmen. Es bleibt einer vertiefenden Analyse überlassen, die vorliegenden Daten differenzierter auszuwerten.

3.2 Typisierung von Heimleitungen

Wie im ersten Teil dieses Berichts bereits aufgezeigt werden konnte sind die Zugänge zu Heimleitung höchst vielfältig, was sich entsprechend in der Heterogenität des „Berufsstandes“ Heimleitung widerspiegelt. Danach gibt es Heimleitungen mit akademischen und nicht-akademischen Berufsabschlüssen, mit einem und mit mehreren Berufsabschlüssen, mit und ohne Vorerfahrungen in der stationären Altenpflege, mit beruflichen Erfahrungen als Vorgesetzter und ohne solche Vorerfahrungen, mit einer speziellen Heimleitungsqualifikation und ohne usw. usw.

Die Voraussetzungen für die Tätigkeit der Heimleitung sind in der Heimpersonalverordnung geregelt. Dort heißt es: Als Heimleitung ist fachlich geeignet, wer 1. eine Ausbildung zu einer Fachkraft im Gesundheits- oder Sozialwesen oder in einem kaufmännischen Beruf oder in der öffentlichen Verwaltung mit staatlich anerkanntem Abschluss nachweisen kann und 2. durch eine mindestens zweijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem Heim oder in einer vergleichbaren Einrichtung die weiteren für die Leitung des Heims erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erworben hat. Die Wahrnehmung geeigneter Weiterbildungsangebote ist zu berücksichtigen.

Im Rahmen dieser Studie wurden über die in der Heimpersonalverordnung genannten Berufe noch zusätzlich die Berufe mit einem pädagogischen, einem seelsorgerischen und einem hauswirtschaftlichen Abschluss erfasst und als für die Heimleitungstätigkeit fachlich geeignet bewertet.

Um zu Aussagen über einen Zusammenhang zwischen Heimleitungsqualifikation und Heimqualität zu kommen, bedarf es zuerst einer Sichtung und Sortierung der beruflichen erhobenen Qualifikationsprofile. Hier liegt es nahe zuerst der Frage nachzugehen, inwiefern die Heimleitungen die gesetzlichen Voraussetzungen zur Heimleitung erfüllen.

Bezüglich der beruflich-fachlichen Voraussetzungen verfügen 92.1% der Heimleitungen über einen Abschluss in einem pflegerischen, sozialen, kaufmännischen, pädagogischen, seelsorgerischen, hauswirtschaftlichen oder Verwaltungsberuf. 7.9% der Heimleitungen erfüllen diese zentrale gesetzliche Voraussetzung nicht.

In Bezug auf die mindestens zweijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem Heim oder in einer vergleichbaren Einrichtung ist festzustellen, dass diese nur von 57.5% der Heimleitungen erfüllt werden. 42.5% der Heimleitungen erfüllen diese zentrale gesetzliche Voraussetzung nicht.

Eine spezielle Heimleitungsqualifikation ist zwar gesetzlich nicht zwingend vorgeschrieben, lässt sich aber als geeigneter Qualifikationsnachweis deuten. 38.7% aller Heimleitungen haben zur Vorbereitung auf ihre spätere Heimleitungstätigkeit eine solche spezielle Weiterbildung wahrgenommen, 11.8% taten dies berufsbegleitend. Insgesamt haben sich also 50.5% der Heimleitungen sich im Rahmen einer Heimleitungsqualifikation fort- und weitergebildet.

Als „gut qualifizierte Heimleitung“ wurde im Rahmen dieser Studie diejenige Heimleitung definiert, die über einen gesetzlich geforderten Berufsabschluss und über eine mindestens zweijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem Heim verfügt und eine Weiterbildung zur Heimleitung abgeschlossen hat. Diese drei Kriterien werden von 23.9% der Heimleitungen erfüllt. Mehr als dreiviertel der Heimleitungen (76.1%) erfüllen somit

nicht diese Kriterien. Unterscheidet man hier zwischen Heimleitungen mit akademischen und ohne akademischen Abschluss, dann zeigt sich, dass deutlich mehr Heimleitungen ohne akademischen Abschluss (70.6%) diese drei Vorgaben erfüllen als die Heimleitungen mit einer akademischen Ausbildung (29.4%).

Reduziert man die Voraussetzungen auf die beiden gesetzlich vorgegebenen Anforderungen (Berufsabschluss und 2-jährige Vorerfahrung in einem Heim) dann erhöht sich der Anteil der Heimleitungen, die diesen Anforderungen gerecht werden, auf 52.9%. Trotz dieses reduzierten Anforderungsprofils kommt man nicht umhin festzustellen, dass fast jede zweite Heimleitung (47.1%) diese gesetzlichen Mindeststandards nicht erfüllt. Unterschieden zwischen Heimleitungen mit akademischen und ohne akademischen Abschluss zeigt sich, dass deutlich mehr Heimleitungen ohne akademischen Abschluss (64.5%) diese beiden Vorgaben erfüllen als die Heimleitungen mit einer akademischen Ausbildung (35.5%). Diese Gruppe lässt sich als „gesetzeskonform qualifizierte Heimleitung“ bezeichnen.

Im Hinblick darauf, dass der Gesetzgeber festgelegt hat, dass geeignete Weiterbildungen zu berücksichtigen sind, kann als weitere Gruppe, die „alternativ-qualifizierte Heimleitung“ definiert werden. Diese Heimleitungen verfügen über einen entsprechenden Berufsabschluss und einen Nachweis über die Teilnahme an einer Heimleitungsqualifikation aber nicht über berufliche Vorerfahrungen im Heim. Zu dieser Gruppe gehören 16.4% aller befragten Heimleitungen. Unterscheidet man auch hier zwischen Heimleitungen mit akademischen und ohne akademischen Abschluss, dann zeigt sich, dass hier mehr Heimleitungen mit akademischen Abschluss (59.4%) diese beiden Vorgaben erfüllen als die Heimleitungen ohne eine akademische Ausbildung (40.6%).

4. Fazit und Empfehlungen

1. Bezogen auf die Qualifikation und die Kompetenzen der Heimleitungen wurde festgestellt, dass 42.5% aller Heimleitungen nicht die Vorgaben nach der Heimpersonalverordnung erfüllen, 49.5% sich nicht im Rahmen eines Heimleitungskurses qualifiziert haben, 30.2% erst mit dem Beginn ihrer Heimleitungstätigkeit erstmals beruflich mit einer stationären Altenpflegeeinrichtung in Kontakt kommen, 10.4% eigenverantwortlich finanzielle Entscheidungen nur bis zur Höhe von €300,00 treffen können, 1.9% nur bis zur Ebene von Hilfskräften eigenverantwortlich Personal einstellen können, 14.7% nicht befugt sind Öffentlichkeitsarbeit eigenverantwortlich zu gestalten und 10.4% 60 Stunden und mehr pro Woche arbeiten.

2. Bezüglich der Institution Heim konnte festgestellt werden, dass Heime als reine Solitäreinrichtungen immer mehr durch multifunktionell ausgerichtete Organisationen abgelöst werden. Die Zukunft der Heime liegt in der Vorhaltung und Umsetzung eines diversifizierten Wohn-, Pflege- und Dienstleistungsangebots für hilfe- und pflegebedürftige Senioren als Teil eines umfassenden regionalen gesundheitlichen Netzwerkes. In diesem Sinne wird das Heim immer weniger vom Gebäude her sondern vom regionalen Versorgungsbedarf gedacht. Die Individualisierung und Spezifizierung der Versorgungsangebote, auf die sich ändernde Nachfrage über die gesamte „Pflegekarriere“ alternder Menschen hinweg, scheint der Zukunftsauftrag der „Heime“ zu werden. In diesem Sinne entwickeln sich Heime zusehends zu einem lokalen und regionalen „Support-Zentrum“.
3. Dieser Entwicklung der Heime – von der Solitäreinrichtung zum „Support-Zentrum“ entsprechend sind die Kompetenzen und Qualifikationen zukünftiger „Heimleitungen“ anzupassen. Das traditionelle Bild der Heimleitung – als vorrangig Verantwortlicher für das Alltagsgeschehen in einem Heim – wird zunehmend von einem neuen „Leitungstyp“ abgelöst. Kernaspekte dieser „neuen“ Leitung sind professionelles Verständnis über den Bedarf und die Bedürfnisse alter Menschen und ihrer Familien in Verbindung mit operativer und strategischer Organisationskompetenz. Analog zu den Amerikanismen in den Management-, Sozial- und Pflegewissenschaften ließe sich diese Funktion, diese Berufsaufgabe am Besten als „Senior Support Manager“ (Altenhilfe Manager) bezeichnen.
4. Ein Beibehalt der Heimleitungsqualifikation in der jetzigen Form ist auf keinen Fall angezeigt, wenn erwartet wird, dass sie eine der Aufgabe gerecht werdende Wissensvermittlung garantieren soll. Es ist festzuhalten, dass der Bereich der vollstationären Altenhilfe derzeit über keine allgemein verbindliche und geeignete Qualifizierungsmaßnahme für Heimleitungen verfügt. Das aktuelle Angebot der speziellen Aus- und Weiterbildung für Heimleitungen wird darüber hinaus auch den zukünftigen Anforderungen eines „Senior Support Manager“ (Altenhilfe Manager) nicht gerecht. Dem Verantwortungs- und Kompetenzauftrag des „Senior Support Managers“ (Altenhilfe Manager) entsprechend, bedarf es der Erarbeitung eines national anerkannten Rahmenlehrplans, der einen vereinheitlichten Stand professionellen Wissens unter Beachtung internationaler und vor allem europäischer Trends verbindlich garantiert. Dies ist auch erforderlich, um einer Verlagerung und Fortsetzung der Heterogenität – man kann auch sagen der Beliebigkeit – von der Weiterbildungs- auf die Fachhochschuleebene vorzubeugen.

Unterstellt man, dass die starke Akzentuierung auf die Vermittlung von Managementwissen notwendig ist, ergibt sich in diesem Bereich für die neu zu konzipierende Qualifikation kein zeitlicher Kürzungsbedarf. Wenn ferner unterstellt werden kann, dass die unterrepräsentierten Wissensgebiete Gerontologie, Geriatrie, Gerontopsychiatrie, Ethik, Sozial- und Gesundheitspolitik, sowie die Ökotrophologie eine stärkere Berücksichtigung zu finden haben, ergäbe sich hier ein zeitlicher Mehrbedarf im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme.

Ausgehend von dem ermittelten Durchschnittswert der Qualifikationsanbieter für Heimleitungsqualifikationen von ca. 700 Stunden, müssten sich zukünftige Angebote also deutlich über diesem Wert bewegen. Der Durchschnittswert der Hochschulen/Fachhochschulen mit ca. 1.800 Stunden dürfte einen oberen Stundenwert für zukünftige Qualifikationen setzen.

5. Analog zu den Anforderungen an eine verantwortliche Pflegefachkraft nach § 80 SGB XI sollte vor dem Hintergrund der Heterogenität grundständiger Berufsausbildungen, die für Heimleitungen bisher akzeptiert sind, sowie der vielseitigen und vielschichtigen fachlichen Anforderungen ebenfalls eine Zusatzqualifikation gesetzlich festgeschrieben werden. Zur Umsetzung und Durchsetzung dieser neuen Qualifikationsanforderungen im Bereich der stationären Langzeitpflege bedarf es ihrer verbindlichen Anerkennung von Seiten der Träger, der Überwachung der Einhaltung seitens einer berufsständischen Organisation und der staatlichen Regulierungsbehörden (Heimaufsichten).

5. Schlussbemerkung

Diese Studie versteht sich nicht zuletzt auch aufgrund des vergleichsweise eng bemessenen Zeitrahmens ihrer Erstellung als eine erste Überblicksstudie zur Frage der Leitungskompetenz und der Qualifikation zur Heimleitung. Die erhobenen und nunmehr vorliegenden Daten können und sollten noch genutzt werden, um einen vertiefenden Einblick in die berufliche Situation von Heimleitungen zu gewinnen. Nähere Zusammenhänge können noch zu nachfolgend beispielhaft ausgewählten Fragen beschrieben werden:

- Welche Aufgaben- und Verantwortungsprofile liegen den Stellenbeschreibungen für Heimleitungen zugrunde?
- Inwiefern unterscheiden sich die Heimleitungsprofile (Berufsausbildung, beruflichen Vorerfahrungen, Alter, Geschlecht und bei Heimleitungen, die Betreiber und Heimleitung in Personalunion sind von angestellten Heimleitungen privat-gewerblicher und frei gemeinnütziger Heime?

- Inwiefern unterscheiden sich Heimleitungsprofile von Kleinstheimen (bis 40 Plätze) und größeren Heimen (121 – 160 Plätze)?
- Zusammenhang zwischen beruflicher Ausbildung der Heimleitung und dem Umfang ergänzender Leistungen
- Zusammenhang zwischen der Art der Überwachung der Pflegedienstleitung und den Qualitätsindikatoren
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Dauer einer Heimleitungstätigkeit und dem Leistungsprofil einer Einrichtung?
- Unterscheiden sich die Leistungsprofile unterschiedlicher Trägergruppen?
- Welche Auswirkungen zeigen unterschiedliche Verantwortungsbefugnisse der Heimleitung bezogen auf die zusätzlichen Versorgungsschwerpunkte, die ergänzenden Versorgungsangebote und die unterschiedlichen Qualitätsdimensionen?
- Fortbildungspräferenzen von Heimleitungen
- Zusammenhang zwischen Alter und Einkommen
- Zusammenhang zwischen Geschlecht und Einkommen
- Zusammenhang zwischen Berufsausbildung und Einkommen
- Zusammenhang zwischen Einrichtungsgröße und Einkommen
- Zusammenhang zwischen Trägerschaft und Einkommen
- Zusammenhang zwischen Risikofällen und Pflegeeinstufung
- Zeigen sich Risikofälle bei unterschiedlichen Trägerschaften in unterschiedlicher Ausprägung?

Aber auch bezüglich des aktuellen Qualifikationsangebots sind weitere Analysen möglich und erforderlich z.B. zu nachfolgenden Fragen und Themen:

- Wie sichern die Anbieter die Qualität der Ausbildung? Besteht ein Qualitätssicherungskonzept?
- Werden erwachsenengerechte, methodische und didaktische Ansätze, die auf die zu erwerbende Qualifikation abgestimmt sind, eingesetzt?
- Besteht eine angemessene räumliche und sächliche Ausstattung?
- Orientiert sich die Vertragsgestaltung an Verbraucherschutzkriterien?
- Stimmen Zielsetzung des Anbieters, die Inhalte des Kursangebotes sowie die Vertragsgestaltung überein?
- Welchen Aussagegehalt haben die Lernerfolgskontrollen und wie zeitnah wird durch das Lehrpersonal der Kursteilnehmer auf Lerndefizite hingewiesen?

Auch wenn viele Fragen im Rahmen dieser Studie noch nicht beantwortet werden konnten bzw. Fragen durch diese Studie neu aufgeworfen wurden, so zeigen die dargestellten Ergebnisse doch wesentliche Schwachstellen und zukunftsweisende Erfordernisse auf. Wenn die stationäre Altenpflege und die Altenpflege insgesamt den heute schon erkennbaren zukünftigen Anforderungen gerecht werden wollen, dann braucht es eine deutliche Professionalisierung ihres Managements. Die Weichen dafür sind heute zu stellen.

Anlagen

- Anlage 1 Fragebogen "Zur beruflichen Situation der Leiterinnen und Leiter stationärer Einrichtungen"
- Anlage 2 Fragebogen „Berufsfeldstudie – Leitungskompetenz und – qualifikation in der stationären Altenpflege
- Anlage 3 Begleitschreiben an Heimleitungen
- Anlage 4 Erinnerungsschreiben an Heimleitungen
- Anlage 5 Liste der erfassten Anbieter von Qualifikationen zur Heimleitung
- Anlage 6 Anschreiben an Anbieter von Qualifikationen zur Heimleitung
- Anlage 7 Interessentenanschreiben an Anbieter von Qualifikationen zur Heimleitung
- Anlage 8 Auflistung der inhaltlichen Themen gegliedert nach Wissens- und Fachgebieten im Rahmen von Qualifikationen zur