

## Heimleitungen in Deutschland

# Wer sie sind – wie gut sie sind

Eine aktuelle Umfrage unter Heimleitungen zeigt: Nur 57,4 Prozent erfüllen die gesetzlichen Voraussetzungen für diesen Job in Gänze. Die Ergebnisse unterstreichen die Forderung nach einem nationalen Rahmenlehrplan.

Von Peter Dürrmann und Alfred T. Hoffmann

**W**elche Qualifikation haben Leitungen von stationären Altenpflegeeinrichtungen eigentlich? Das war eine von vielen Fragen am „Runden Tisch AG II“, aus denen schließlich die Berufsfeldstudie „Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation in der stationären Altenpflege“ hervorging. Die Studie wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) finanziert, vom Deutschen Verband der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen (DVLAB) initiiert und vom Beratungs-, Schulungs- und Forschungsunter-

## 42,6 Prozent erfüllen nicht die gesetzlichen Voraussetzungen

nehmen „IQ – Innovative Qualifikation in der Altenpflege“ durchgeführt.

Im Rahmen dieser Studie wurden 2 437, das sind 25 Prozent aller Heimleitungen, angeschrieben. Als Grundlage der Stichprobe diente das Gesamtverzeichnis aller deutschen Altenheime (Vincentz Network), von denen jede vierte Einrichtung angeschrieben wurde. Den Fragebogen beantworteten 504 Heimleitungen, das entspricht einer Rücklaufquote von 20,7 Prozent. Im Hinblick auf die Verteilung der Rückläufe nach Bundesländern, Trägerschaft und Bewohnerstruktur ist die erreichte Stichprobe als aussagefähig für die Beschreibung der beruflichen Situation von Heimleitungen anzusehen.

In diesem Teil der Ausführungen steht die Frage im Vordergrund, über welche beruflichen Erfahrungen und Qualifikationen Heimleitungen für ihre anspruchsvolle Aufgabe verfügen und welche Qualifizierungserfordernisse Leitungskräfte für die Zukunft benennen. In den beiden folgenden Teilen werden Ergebnisse zur Person der Heimleitung und zu ihrem Aufgabenbereich dargestellt.

Befragt nach ihren beruflichen Vorerfahrungen im Bereich der stationären Altenpflege haben 97,6 Prozent aller an der Umfrage beteiligten Heimleitungen geantwortet. 69,06 Prozent gaben an, vor Beginn ihrer

Heimleitungstätigkeit berufliche Erfahrungen in der stationären Altenpflege gesammelt zu haben. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass knapp 30 Prozent mit Beginn ihrer Heimleitungstätigkeit erstmals beruflichen Kontakt mit einem Heim aufgenommen haben. Gefragt nach der Dauer ihrer Vorerfahrungen im Heim gaben 16,9 Prozent der Heimleitungen an, dass diese unter zwei Jahren lag.

Addiert man die Heimleitungen, die über keine beruflichen Vorerfahrungen im Heim verfügen, und die, deren berufliche Vorerfahrungen unter zwei Jahren liegen, dann bedeutet dies, dass 42,6 Prozent der Heimleitungen vermutlich nicht über die vom Gesetzgeber geforderten „für die Leitung eines Heims erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten“ verfügen. Zur Eignung der Heimleitung schreibt § 2 Abs. Satz 1 der Heim-Personalverordnung (HeimPersonalV) eine „mindestens zweijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem Heim oder in einer vergleichbaren Einrichtung“ vor. Inwieweit hier Ausnahmeregelungen oder sonstige Vereinbarungen getroffen wurden, ist nicht genauer erfasst worden. Immerhin: 57,4 Prozent, also mehr als die Hälfte der Heimleitungen scheint die gesetzlichen Voraussetzungen zu erfüllen.

Die, die über berufliche Vorerfahrungen in der stationären Altenpflege verfügen, haben unterschiedliche Funktionen von unterschiedlicher Dauer ausgeübt.

### Vorerfahrungen im Heim (Mehrfachnennungen)

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.

Jeder Vierte war zuvor als Pflegedienstleitung und/oder stellvertretende Heimleitung tätig.



Die Umfrage zeigt Nachholbedarf: Nur 23,9 Prozent der Befragten sind für ihren Job gut qualifiziert.

Foto: photoalto

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

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

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

### Qualifikation zur Heimleitung

Da Ausbildungsordnungen bzw. allgemein anerkannte Qualifikationsanforderungen fehlen, ist es weitgehend der Heimleitung anheim gestellt, in welcher Form sie sich auf die Aufgabe vorbereitet bzw. obliegt es dem Einstellungsträger, welche Qualifikation er bei der Besetzung dieser Stelle voraussetzt. 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. 72,2 Prozent haben diesen Kurs vor Beginn ihrer Tätigkeit besucht. 8,8 Prozent der Befragten haben sich begleitend zu ihrer Tätigkeit nachqualifiziert, und eine dritte Gruppe mit 19,1 Prozent hat den Heimleitungskurs vor „Amtsantritt“ begonnen und ihn dann abge-

schlossen. Die Stundenzahl der Kurse divergiert erheblich. Nach Angaben der Befragten lagen sie zwischen 120 und 2 700 Unterrichtsstunden. Der Schnitt liegt bei 770 Unterrichtsstunden.

Aufgeschlüsselt nach den in der Heim-Personalverordnung genannten Voraussetzungen ergibt sich das in der Tabelle dargestellte Qualifikationsprofil.

Danach verfügen 23,9 Prozent aller Heimleitungen über einen Berufs- bzw. Studienabschluss in einem der heimgesetzlich relevanten Berufe, eine zweijährige berufliche Vorerfahrung in einer Einrichtung der stationären Altenpflege und haben an einer speziellen Qualifikationsmaßnahme 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 am besten qualifizierten Heimleitungen.

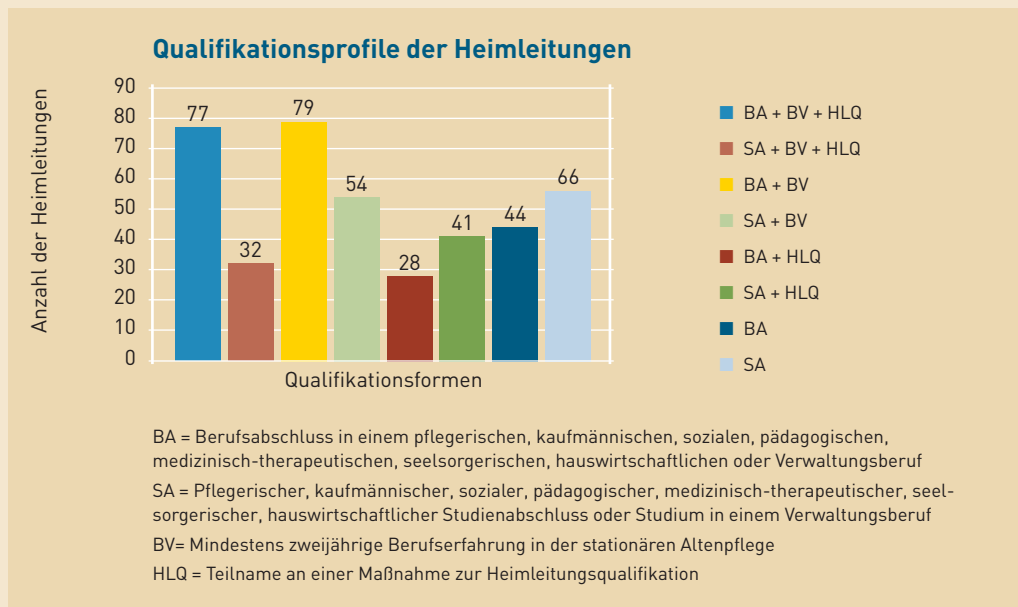
Mit 31,6 Prozent bilden die Heimleitungen mit einem entsprechenden Berufs- bzw. Studienabschluss und einer zweijährigen beruflichen Vorerfahrung in einer Altenpflegeeinrichtung, die sich aber nicht zusätzlich im Rahmen eines Heimleitungskurses qualifiziert haben, die größte Gruppe. Der Anteil der Studienabsolventen beträgt hier 40,6 Prozent. Diese Gruppe kann als „gesetzeskonform qualifizierte Heimleitung“ bezeichnet werden.

Mit 26,1 Prozent bilden die Heimleitungen, die ausschließlich über einen Berufs- bzw. Studienabschluss verfügen, die zweitstärkste Gruppe. Hier liegt der Anteil der Studienabsolventen mit 60 Prozent am höchsten. Diese Gruppe wird im Weiteren „grundberufsorientierte 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 Prozent vergleichbar hoch.

Hiernach genießt eine spezielle Weiterbildung offensichtlich nicht die höchste Priorität. Vielmehr →

77 Prozent haben einen Berufsabschluss in einem für die Heimleitungstätigkeit relevanten Bereich.



→ nutzen Heimleitungen vielfältige Möglichkeiten, um sich für ihre Aufgabe persönlich zu qualifizieren. Vorbereitend lesen die meisten Fachliteratur und -zeitschriften mit 73,3 Prozent, gefolgt vom kollegialen Fachaustausch mit 65,6 Prozent. Weitere Maßnahmen sind Fortbildungsveranstaltungen (58,9 %) und Praktika in Heimen (33,3 %). Heimleitungen werden von ihren Vorgängern eher selten eingearbeitet (38,5 %).

Diese Angaben zeigen, dass die Qualifikation sehr individuell und etwa bei der Hälfte aller Heimleitungen autodidaktisch erfolgt. Der Nachteil der autodidaktischen Qualifikationsform liegt darin, dass sie zu sehr individuellen und unterschiedlichen Quali-

## Der Professionalisierungsgrad der Berufsgruppe ist eher gering

kationsprofilen führt. Berufssoziologisch formuliert: Je individueller die Qualifikation, desto geringer der Anteil eines gemeinsamen systematischen Wissens der Berufsgruppe. Da sich der Grad der Professionalität eines Berufes durch den Anteil allgemein verbindlicher Kenntnisse und Wissensbestände ausdrückt, muss davon ausgegangen werden, dass der

Heimleitungsberuf nur in sehr geringem Maße professionalisiert ist.

Entsprechend einem fehlenden allgemein anerkannten Berufsbild sind Qualifikationsinhalte und -formen von Heimleitungen sehr heterogen. Es bleibt scheinbar Trägern und Heimleitungen überlassen, festzulegen, welche Anforderungen an die Qualifikation erfüllt sein sollten. Entsprechend ist ein gemeinsamer Kenntnis- und Wissensbestand innerhalb der Berufsgruppe kaum gegeben.

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

### Was muss eine Heimleitung wissen?

Aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen wurden die Heimleitungen gefragt, für wie wichtig sie bestimmte Fach- und Wissensgebiete halten. Grundlage hierfür war ein Katalog mit 23 Qualifikationsbereichen. Zur Beurteilung der Wichtigkeit der 23 in alphabetischer Reihenfolge aufgelisteten Lerngebiete war eine siebenstufige Skala vorgegeben. Nach dieser Skala bedeutete (1) völlig unwichtig, (4) wichtig und (7) äußerst wichtig, die dazwischen liegenden Werte bilden entsprechende Abstufungen.

Danach wird das Fachgebiet Personalführung mit Abstand als wichtigstes Qualifikationsgebiet eingeschätzt (96,6 %), gefolgt von Betriebsführung/Finanzen (86,5 %), Gesprächsführung (85,6 %), Qualitätsmanagement (84,2 %), Organisationsentwicklung (84,2 %) und Konfliktmanagement (83,2 %). Bei diesen Fachgebieten – und auch bei den nachfolgend genannten – handelt es sich um Schlüsselqualifikationen des Managements ohne Bezug zum Fachgebiet stationäre Altenpflege. Erst in der zweiten Hälfte der Rangfolge werden fachspezifische Qualifika-

### 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 %

Mehr als 73,3 Prozent qualifizieren sich vor allem über Fachliteratur und Fachzeitschriften.



Fast zwei Drittel der Heimleitungen führen zusätzlich noch eine andere Tätigkeit aus, z. B. Qualitätsbeauftragter, Geschäftsführer oder PDL.

Foto: stantien

## Die wichtigsten Qualifikationsthemen

	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.	Selbstreflexion	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 %

Die Auswertung erfolgte als Zusammenfassung der Nennungen  
5 = wichtig, 6 = sehr wichtig und 7 = äußerst wichtig.

Fachwissen zur Personalführung steht bei Heimleitungen in der Bedeutung ganz oben.

tionen wie Verständnis vom Altern, Sterbebegleitung oder Krankheitsbilder im Alter genannt. Das Schlusslicht dieser bilden die Fachgebiete Sozialarbeit/Sozialpädagogik und Hauswirtschaft.

### Zukünftige 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 Prozent der Heimleitungen hierzu keine Angaben. Nach Meinung von 2,4 Prozent sollte zukünftig die Qualifikation zur Heimleitung auf einer Universität gewonnen werden. Die überwiegende Mehrheit der Befragten teilt sich in zwei „Lager“: Die einen befürworten eine Heimleitungsqualifikation an einer Fachhochschule (43,6 %). Eine der Begründungen lautete: „Eine umfangreiche, fachlich fundierte betriebswirtschaftlich-orientierte Fachhochschulausbildung ist zukünftig unerlässlich.“

Andere bevorzugen eine Qualifikation in speziellen Kursen außerhalb der Hochschule (45,3 %). „Ein Studium wäre zu praxisfremd“, so eine Begründung.

Ein Beibehalt der jetzigen Situation zur Qualifizierung für die Heimleitungstätigkeit ist auf keinen Fall angezeigt, wenn erwartet wird, dass eine den komplexen Aufgaben gerecht werdende Professionalisierung besteht. Es ist ferner festzuhalten, dass der Bereich der vollstationären Altenhilfe derzeit über keine allgemein anerkannte, verbindliche und geeignete Qualifizierungsmaßnahme für Heimleitungen verfügt. Vor diesem Hintergrund scheint es dringend geboten, einen national anerkannten Rahmenlehrplan zu erarbeiten, der einen vereinheitlichten Stand professionellen Wissens und internationale, vor allem europäische Erkenntnisse mit einbezieht. Dies ist auch erforderlich, um einer Fortsetzung der Heterogenität in den Heimleitungsqualifikationen vorzubeugen.

### Weitere Infos:

Die Angaben **zu den Autoren** finden Sie auf Seite 23.