Qualifikation zum Heimleiter

Einheitliche Strukturen schaffen

Die Weiterbildung zum Heimleiter muss grundlegend erneuert und bundesweit vereinheitlicht werden. Zu diesem Schluss kommt eine aktuelle Studie, die der hiesigen Ausbildungslandschaft vor allem die Beliebigkeit ihrer Angebotsstruktur attestiert.

Von Alfred T. Hoffmann und Peter Dürrmann

Im Rahmen der Berufsfeldstudie „Leitungskompetenz und Leitungsqualifikation in der stationären Altenpflege“ (siehe ALTENHEIM 08/2005) wurde neben der Situation der Heimleitungen auch das Angebot zur Qualifikation von Heimleitungen untersucht. Insgesamt konnten für diese Studie 43 Ausbildungsstätten ermittelt werden, die nachweislich eine Qualifikation zur Heimleitung in der Vergangenheit angeboten haben bzw. aktuell für eine solche werben. Zusätzlich wurden zehn Hochschulen ermittelt, die für Leitungsaufgaben in sozialen Institutionen oder

Berufspraktische Inhalte spielen meist nur eine geringe Rolle

in Einrichtungen der Sozialwirtschaft qualifizieren bzw. auch gezielt auf die Qualifizierung von Heimleitungen hinweisen. Hierbei handelt es sich um drei Universitäten und sieben Fachhochschulen.

An der Studie beteiligten sich insgesamt 31 Weiterbildungsstätten und sechs Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen). Die Erhebung erfolgte schriftlich und bezog sich ausschließlich auf überprüfbare Merkmale wie Zugangsvoraussetzungen, Kursgrößen, Ausbildungsinhalte, Prüfungen, Dauer und Kosten.

Der Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme ist davon abhängig, welche Zugangskriterien verbindlich festgelegt werden. Die Berufsqualifikation sowie die Berufserfahrung sind mögliche Kriterien. Von den 37 Anbietern formulierten 33 Zugangsvoraussetzungen, drei Fortbildungseinrichtungen sowie eine Hochschule machten keine Angaben. 24 der 31 Weiterbildungsstätten beziehen sich bei der Festlegung der Zugangskriterien inhaltlich auf die Vorgaben der Heimpersonalverordnung. Die überwiegende Mehrheit der Bildungsträger fordert jedoch keinen expliziten Nachweis für diese Voraussetzung. So kann letztlich nur angenommen werden, dass diese Teilnahmevoraussetzung geprüft bzw. eingehalten wird.

Leitungserfahrungen sind zwar erwünscht, werden aber nicht vorausgesetzt

Von diesen 24 Anbieter halten 21 zusätzlich Leitungserfahrungen in der praktischen Arbeit für wünschenswert. Sie stellt aber keine zwingende Voraussetzung dar. Hilfsweise verweisen die Anbieter als Zugangsvoraussetzung auf eine Berufserfahrung „in der Altenhilfe“ oder „in Feldern der sozialen Arbeit“. Nur drei der 24 Fortbildungsinstitute fordern verbindlich eine ein- oder zweijährige berufspraktische Leitungserfahrung in einem Heim bzw. im Bereich der Altenhilfe.

Zwei Bildungsträger, die sich speziell auf die Qualifizierung von leitenden Pflegefachkräften ausgerichtet haben („Pflegedienst- und Einrichtungsleitung/Sozialmanagement“ bzw. „Sozialmanagement in der Altenhilfe – Heimleitung“), nannten besondere Voraussetzungen und unterscheiden sich somit deutlich. Zu dieser Qualifikation werden ausschließlich leitende Pflegefachkräfte mit einer Zusatzqualifikation zugelassen.

Auch auf der universitären Ebene ergibt sich ein differenziertes Bild. Eine Universität und eine Fachhochschule bieten den Studiengang „Sozialmanagement“ an. Eine Fachhochschule hat eine dreisemestrige Qualifizierung für Heimleitungen in ihren Studiengang Pflegemanagement integriert. In zwei wieteren Fachhochschulen schließen die Teilnehmer eine Qualifizierung mit einem Zertifikat ab. Bei den Hochschulen/Fachhochschulen sind hinsichtlich der

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE →

Ergebnisse der Studie

- Ausbildungspläne, Dauer, Stundenzahl und Kosten der einzelnen Ausbildungen variieren stark.
- Die Bereiche Recht, Betriebswirtschaft, Psychologie und Qualitätsmanagement werden am häufigsten angeboten. Eher selten finden sich Lehrinhalte aus den Bereichen Ethik, Soziologie oder Ökotrophologie.
- Leitungserfahrungen werden zwar von den meisten Anbietern erwünscht, jedoch nur von drei Einrichtungen verbindlich vorausgesetzt.

Forderungen für die Praxis

- Einführung eines national verbindlichen Rahmenlehrplans.
- Stärkere Fokussierung auf Lehrinhalte, die im direkten Zusammenhang mit der Pflege und Versorgung der Bewohner stehen.

praktischen Leitungserfahrungen ebenfalls keine einheitlichen Zugangskriterien festzustellen. Zwei Hochschulen/Fachhochschulen fordern keine und drei fordern eine mehrjährige „einschlägige“ Berufserfahrung bzw. Erfahrungen in der sozialen Arbeit. Eine Hochschule machte keine Angaben.

27 Ausbildungsstätten bieten ihre berufsbegleitende Qualifikation sowohl berufsvorbereitend als auch nachqualifizierend an. Ein Bildungsträger bildet Heimleitungen ausschließlich in Vollzeitform aus. In weiteren fünf Weiterbildungsstätten können sich Heimleitungen im Rahmen eines berufsbegleitenden Fernstudiums gekoppelt mit verbindlichen Präsenzphasen vor Ort qualifizieren.

Von Bedeutung für den Lernerfolg ist neben einem ausgewählten Teilnehmerkreis auch dessen Begrenzung in der Anzahl der Teilnehmer. Von allen 37 Ausbildungsstätten machten nur neun zu den Kursgrößen Angaben. Hier liegt die jeweilige Größe zwischen zehn und 24 Teilnehmern. Für die Teilnehmer dürfte es nicht befriedigend sein, hierzu keine konkreten Angaben zu finden.

Nahezu jede Einrichtung verfügt über einen zeitlich gegliederten Lehr- und Ablaufplan

Ein wesentliches Kriterium um die Eignung einer Weiterqualifizierungsmaßnahme beurteilen zu können, ist für den Interessenten die Frage, ob ein zeitlich gegliederter Lehr- und Ablaufplan besteht, der Inhalte, Ziele und Methoden sowie die zu vermittelnde Qualifikation verständlich und nachvollziehbar beschreibt. 35 Ausbildungsstätten verfügen über so einen Ausbildungsplan. Lediglich ein Institut machte keinerlei inhaltliche Angaben, ein weiteres Institut nannte nur die Gesamtzahl der Stunden.

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

16 Anbieter nannten Wissensgebiete mit den entsprechenden Fächern, ohne dass eine Gewichtung der einzelnen Bereiche deutlich wurde. 13 Leistungsanbieter gaben die Gesamtstundenzahl der Ausbildung an. Bei drei Einrichtungen war kein Bezug zwischen Wissensvermittlung, dem Zeitumfang und somit der Bedeutung der Inhalte innerhalb der Qualifikation möglich, da diese Anbieter keine Angaben machten. Insgesamt verzichten somit fünf von 37 Anbietern ganz auf eine Orientierung hinsichtlich des Zusammenhanges von Stundenumfang der Qualifikation und dem zu vermittelnden Wissen.

Ein bundesweit gültiger Rahmenlehrplan für die Ausbildung zum Heimleiter würde den Wissensstand auf einheitliches Niveau bringen.
Foto: Stantien

Die Gesamtstundenzahl der angebotenen Heimleitungsqualifikationen variiert erheblich, sodass bei der Darstellung der Daten eine Unterscheidung zwischen Universität und Fachhochschulen einerseits und Fortbildungsinstituten andererseits vorgenommen wurde (siehe Tabelle 1).

28 von den 31 Fortbildungsinstituten haben die Gesamtstundenzahl für ihre Qualifizierungsmaßnahme angegeben. 15 dieser Anbieter liegen unterhalb und 13 oberhalb des Durchschnittswertes von 679 Stunden. Die unterschiedlichen Stundenzahlenspiegeln sich auch in der Dauer der Maßnahmen wider (siehe Tabelle 2). Im Ergebnis zeigt sich ein Zeitfenster von drei bis 24 Monaten. Bei den Universitäten/Fachhochschulen liegt die Studiendauer zwischen drei und fünf Semestern.

Die Tabelle 3 vermittelt einen Überblick über die Gewichtung der unterschiedlichen Wissensgebiete der 37 Qualifikationsanbieter. 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 →

Durchschnittliche Stundenzahl der Heimleiterqualifikation

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

Tab. 1: Die Gesamtstundenzahl der einzelnen Kurse variiert erheblich.

Durchschnittliche Dauer der Heimleiterqualifikation

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

Tab.2: Die geringste Kursdauer liegt bei lediglich drei Monaten.

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 sechs bis zehn. Eine nur geringe Bedeutung wird den Wissensbereichen Ethik, wissenschaftliche Grundlagen, Soziologie, Ökotrophologie sowie der Sozialarbeit/-pädagogik beigemessen.

Von den 35 Anbietern, die einen Ausbildungsplan vorlegten, verfügen 33 über 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. Dazu zählen Kurse zum Thema Betriebswirtschaft, Kostenmanagement, Personalführung oder Organisationsmanagement. In 30 Angeboten fand sich das Wissens- und Fachgebiet Psychologie. Hier bildete der Bereich der Kommunikation neben dem Konfliktmanagement sowie der Supervision einen deutlichen Schwerpunkt.

Weitere 28 Bildungsträger gaben das Fachgebiet Qualitätsmanagement an. Hier finden sich Fächer wie Grundlagen des Qualitätsmanagements, Qualitätszirkel, Zertifizierungssysteme und Instrumente, Implementierung von Qualitätssicherungssystemen, Einführung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9000 ff., Kundenorientierung und Beschwerdemanagement sowie Qualitätsmanagement in der Altenhilfe. Es bestätigt sich der Eindruck, dass aufgrund der Vielzahl der Fächernennungen für die einzelnen Wissensgebiete keine einheitliche, systematisierte Vermittlung von Kenntnissen im Rahmen von Heimleitungsqualifikationen erfolgt. Das bedeutet, dass den Absolventen abhängig vom jeweiligen Bildungsträger ein höchst unterschiedliches Wissen vermittelt wird.

Häufigkeit der einzelnen Wissensgebiete

	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

Tab. 3: Während die Pflegewissenschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt, führen andere Fachgebiete wie Soziologie oder Ethik ein Schattendasein.

34 Anbieter führen Abschlussprüfungen durch. Lediglich drei machten keine Angaben. Ein umgekehrtes Bild ergab sich bei der Frage nach der Durchfallquote: Hier machten nur drei von 37 Bildungseinrichtungen Angaben. So gibt es bei zwei Anbietern keine, bei einer weiteren eine geringe Durchfallquote.

Kosten und Stundenvolumen der Ausbildungen variieren erheblich

Durchschnittlich belaufen sich die Kosten bei den Fortbildungsinstituten auf 4 051 Euro. 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 bietet etwa ein Fortbildungsträger 1 000 Stunden für 3 960 Euro an, während in einem anderen Fall 528 Stunden 4 455 Euro kosten. Die teuerste Ausbildung schlägt mit 6 840 Euro zu Buche und umfasst 900 Unterrichtsstunden. Am preiswertesten ist eine Weiterbildung mit insgesamt 640 Studen: Sie kostet lediglich 1 970 Euro. Bei den Fachhochschulen/Hochschulen sind durchschnittlich 5 235 Euro für die Qualifizierung zu zahlen. Das günstigste Angebot kostet hier 4 200 Euro für 820 Stunden, das teurste beläuft sich auf 6 800 Euro für 1 500 Stunden.

Von besonderer Bedeutung für die Aneignung fachtheoretischer Lehrinhalte ist die Verknüpfung mit berufspraktischen Erfahrungen bzw. die Praxisreflexion. Um den Praxisbezug der jeweiligen Ausbildungen zu ermitteln, wurde analysiert, ob Praktikumseinsätze vorgesehen oder Projektarbeiten einen Bestandteil der Ausbildung sind. Lediglich 16 der 37 Anbieter machten hierzu Angaben. So ist nicht auszuschließen, dass bei über der Hälfte der Bildungsträger die Teilnehmer nicht die Möglichkeit haben, sich im Rahmen ihrer Qualifizierung mit Einrichtungen und Arbeitsbereichen persönlich vertraut zu machen. Bei fünf der 16 Einrichtungen, die Angaben zu diesem Thema machten, ist ein Praktikum vorgesehen. Die anderen elf Anbieter nennen Maßnahmen, die sich an die Berufspraxis anlehnen, wie etwa pra-

Die Qualifikation zum Heimleiter ist vorwiegend theoretischer Natur. Praktika sind nur bei den wenigsten Anbietern vorgesehen.
Foto: Krückeberg

xisorientierte Projekte. Die Qualifikation zur Heimleitung ist demnach vorwiegend theoretischer Natur. Sinnvoll wäre es jedoch, dass eine Qualifikation im Sinne einer Orientierung und Vorbereitung auf das Tätigkeitsfeld der Heimleitung in ihrem Curriculum die theoretischen und berufspraktischen Lernfelder besser ausbalanciert und miteinander verzahnt.

Es fehlt ein allgemein verbindlicher Rahmen zur Qualifikation von Heimleitungen

Die Auswertung des Angebots von Qualifikationsmaßnahmen zur Heimleitung gibt keine nachhaltigen Aufschlüsse über die tatsächliche Qualität der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen. Die Erhebung dient lediglich der Orientierung über die aktuell bestehenden Möglichkeiten, sich für die Aufgabe der Heimleitung zu qualifizieren sowie einer ersten Einschätzung der Angebote. Fest steht, dass es keinen abgesicherten und allgemein verbindlichen Rahmen für die Qualifikation zur Heimleitung gibt. Die Anbieter können ihr Qualifikationsangebot nahezu beliebig festlegen. Zwar nehmen 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 ein. Gleichwohl weisen die Ausbildungspläne eine erstaunliche Unterschiedlichkeit, wenn nicht gar Beliebigkeit auf.

Zudem sind in den Qualifikationen zur Heimleitung gerade die Wissens- und Fachgebiete unterrepräsentiert, die sich den seit Jahren diskutierten Problemfeldern in den Heimen zuwenden und in einem direkten Zusammenhang mit der Pflege und Betreuung bzw. der Versorgung der Bewohner stehen. Hierzu zählen etwa die Bereiche Gerontopsychiatrie, Geriatrie, Mangelernährung, freiheitsentziehende Maßnahmen oder Mängel bei der Dokumentation des Pflegeprozesses.

Um eine allgemein verbindliche und geeignete Qualifizierungsmaßnahme für Heimleitungen zu ermöglichen, ist es daher notwendig, einen national anerkannten Rahmenlehrplan zu erarbeiten, der die Wissensvermittlung auf einem einheitlichten Stand professionellen Wissens unter Beachtung internationaler und vor allem europäischer Trends garantiert. Dies würde auch dazu beitragen, der Verlagerung und Fortsetzung der Heterogenität oder gar der Beliebigkeit von der Weiterbildungs- auf die Fachhochschulebene vorzubeugen.

Weitere Infos:

In ALTENHEIM 8/2005, Seite 14–17: „Heimleitungen in Deutschland: Wer sie sind – wie gut sie sind“, Seite 18–20: „Rollenverständnis: Vom Heimleiter zum Manager“ sowie Seite 22–23: „Trend: Heime werden zu Dienstleistungszentren“ von Alfred T. Hoffmann und Peter Dürrmann

Mehr zum Thema finden Sie auf Seite 25 in dieser Ausgabe

Alfred T. Hoffmann, Leiter des Beratungsunternehmens „IQ – Innovative Qualifikation in der Altenhilfe“ in Bad Arolsen
„Die theoretischen und berufspraktischen Lernfelder müssen besser miteinander verzahnt werden.“

Peter Dürrmann, stellv. Vorsitzender des deutschen Verbandes der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen
„Die Heterogenität der Angebote darf sich nicht auf das Hochschulwesen verlagern.“