



In Trouble 2 Die Professionelle Praxis

Praxisfeld: Leitung einer Altenwohneinrichtung

„Ich habe mich den ganzen Tag lang auf andere Menschen eingelassen. Habe mit Bewohnern, mit Mitarbeitern, mit Angehörigen und mit Handwerkern gesprochen, mit der Verwaltung und dem Personalchef. Ich musste immer wieder neue Situationen bewerten, neue Probleme erfassen und Lösungen suchen. Habe vermittelt, getröstet, geplant und organisiert, gerechnet, zugehört, gelesen, geredet. Habe das Zusammenleben vieler Menschen positiv gestaltet, Vertrauen aufgebaut und Anerkennung und Respekt geerntet.“ So habe ich meinen Arbeitstag als Leiterin eines Seniorenstifts in Band 1 dieser Reihe zusammengefasst.

Das Arbeitsgebiet:

In diesem Haus leben über 60 Senioren in eigenen Appartements und 20 in einer Pflegestation. Die Bewohner nehmen im Speisesaal gemeinsam das Mittagessen ein und sie treffen sich zu regelmäßigen Aktivierungen und zu kulturellen Veranstaltungen. Frühstücksservice und Abendessen werden angeboten. Die Appartements werden wöchentlich gereinigt und der hauseigene ambulante Dienst versorgt die Bewohner in den Appartements. Die Bewohnerinnen ziehen mit mehr oder weniger leichten gesundheitlichen Beschwerden in ein Appartement ein. Viele sind einsam, haben Einschränkungen in ihrer Wahrnehmung wie eine Sehbehinderung, Schwerhörigkeit oder Sprachprobleme. Im Laufe der Zeit benötigen sie mehr Unterstützung, Betreuung und Pflege. Dabei wächst der Anteil an demenziell erkrankten Personen. Diese Krankheit breitet sich aus. Jedoch kann durch regelmäßiges Essen und Trinken sowie durch soziale Anregungen und Kontakte, durch Musik und Kultur die demenzielle Entwicklung verlangsamt werden. Oft ist durch die anregende Umgebung eine Besserung festzustellen.

Träger der Einrichtung ist eine öffentlich-rechtliche Stiftung. In ihren Altenhilfe-Einrichtungen bietet sie Mitbürgerinnen und Mitbürgern eine Heimstätte mit Unterkunft, Verpflegung, Betreuung und Hilfe und ermöglicht ihnen ein selbstbestimmtes und selbstbewusstes Leben im Alter.

Meine Aufgaben:

[Geben Sie Text ein]

Ich arbeite selbständig und wirtschafte in Abstimmung mit der Geschäftsführung, welche die finanzielle Gesamtverantwortung für die Stiftung trägt. Meine wichtigste Aufgabe ist es, für eine zeitnahe Belegung von Appartements und Pflegestation zu sorgen. Dafür mache ich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Hinzu kommen die Auswahl und der Einsatz von Personal für die Pflege, Hauswirtschaft, Verwaltung, Rezeption sowie die Dienstaufsicht für etwa vierzig Mitarbeiter/innen. Ich organisiere und vernetze alle Abläufe im Haus. Für die Senioren entwickle ich Gruppenangebote zur Aktivierung und ich organisiere zusammen mit den Mitarbeitern Feste und Ausflüge, Flohmärkte und Freizeiten. Ich führe hausinterne Fortbildungen durch oder organisiere Referenten für aktuelle Themen. Ein weiterer Aufgabenbereich ist der Einkauf von Pflege-Hilfsmitteln und von Verbrauchsartikeln für Pflege und Hauswirtschaft, sowie die Besprechung des Speiseplans und zum Teil den Einkauf von Nahrungsmitteln. Auch informiere ich mich über die Haustechnik und berate mich mit Hausmeister und Handwerkern. Mit Senioren und Angehörigen, auch mit Mitarbeitern führe ich bei Bedarf Beratungsgespräche.

Meine ethischen Grundsätze und fachlichen Grundlagen:

Den Menschen begegne ich mit Achtung und Respekt, ich schenke Vertrauen und Mitgefühl. Mein Handlungsgrundsatz ist: *Sehe das Gute in ihnen und du wirst das Gute zurückbekommen*. So kann ich dank der im Gehirn vernetzten Spiegelneurone die guten Seiten der Menschen ansprechen. Dabei ist das Herz entscheidend, die Fähigkeit zur Empathie. „*Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.*“ (Saint-Exupery, Der kleine Prinz). Ich muss meine eigenen Vorurteile immer wieder erkennen.

Mein Ausgangspunkt ist der Konstruktivismus: *Wir sehen die Dinge nicht so wie sie sind, wir sehen sie so, wie wir sind*. Jeder Mensch lebt in seiner eigenen Wirklichkeit. Diese Erkenntnis erleichtert den Umgang miteinander und hilft bei der Lösung von Konflikten. Mein fachlicher Hintergrund ist das Studium der Sozialpädagogik, die Ausbildung in systemischer Familientherapie und Organisationsentwicklung sowie meine Berufserfahrung in verschiedenen Feldern der Seniorenarbeit.

Für den Umgang mit alten Menschen sind Kenntnisse über ihre Biografie wichtig, die ich schon vor ihrem Einzug erfrage. Die Menschen sind geprägt durch ihre familiäre, soziale und regionale Herkunft und von ihren persönlichen Erlebnissen innerhalb der Zeitgeschichte wie Krieg, Flucht, Vertreibung und andere Traumata. Wichtige biographische Fakten gebe ich an meine Mitarbeiter weiter, die den täglichen Umgang mit den Senioren pflegen.

[Geben Sie Text ein]

Auch jeder Mitarbeitende hat seine Geschichte, seine Familie, seine Kultur, seine Talente, seine Sichtweise. Wenn ich jedem Einzelnen mit einer positiven Haltung begegne, kann ich seine guten Eigenschaften und seine Fähigkeiten fördern. Ich pflege mit den Mitarbeitenden und den Bewohnern stets einen positiven Umgang. So Sorge ich für ein gutes Betriebsklima, in dem Mitarbeitende Freude an ihrer Arbeit haben, und Bewohner/innen sich wohlfühlen.

Wie arbeite ich?

Ich sehe die Zusammenhänge zwischen den Menschen in der Einrichtung grundsätzlich als ein System, das wie in einer Familie funktioniert. Wenn ich an einer Stelle etwas veränderte, verändert sich das ganze System. Bei allen Entscheidungen muss ich die Auswirkungen bedenken. Ich vermittele mein Fachwissen zu Fragen der Pflege, der dementiellen Erkrankung, des Umgangs mit alten Menschen usw. Bei Konfliktgesprächen zwischen Mitarbeitenden, zwischen Mitarbeitern und Bewohnern oder zwischen anderen Akteuren, geht es darum, wie Probleme aus dem Weg geräumt und die Zusammenarbeit verbessert werden kann. Dabei wende ich Methoden aus der systemischen Therapie an, zum Beispiel zirkuläres Fragen, positive Umdeutungen und Reframing. Ich arbeite mit der Hypnotherapie nach Milton Erickson und erzähle Geschichten von guten Entwicklungen. So kann die oder der Gesprächspartner/in ihre Problemsicht verändern und mit neuer Perspektive eine Lösung finden.

Ich verlasse meinen Schreibtisch täglich einige Male, um punktuell die Arbeit der Mitarbeitenden zu begleiten. Die Anleitung der Mitarbeiter mit Blick auf die gemeinsame Zielsetzung sehe ich als wichtige Aufgabe. In erster Linie ist es die Aufgabe der Mitarbeiter die Senioren zu betreuen. Aber wenn es ein Problem gibt, das sie selbst nicht lösen können, bitten die Mitarbeiter mich, ein Gespräch mit der Bewohnerin oder mit Angehörigen zu führen. Den Kontakt zu den Bewohnerinnen halte ich durch einen Rundgang durch den Speisesaal beim Mittagessen, durch gemeinsame kulturelle Aktivitäten und durch Feste und Busausflüge. Wenn eine Bewohnerin Geburtstag hat, nehme ich mir Zeit und gratuliere persönlich. Bei Bedarf mache ich Krankenbesuche. Es ist mir wichtig, dass Bewohner und Angehörige der Leitung des Hauses vertrauen können. Deshalb bin ich auch kurzfristig für Bewohner zu sprechen, wenn sie ein Anliegen haben.

Der Kontakt mit den Mitarbeitenden erfolgt in täglichen kurzen Begegnungen, in kurzen Gesprächen zwischen Tür und Angel, beim gemeinsamen Kaffeetrinken oder Mittagessen und bei den Teamsitzungen.

[Geben Sie Text ein]

Ich folge oft meiner Intuition, die ich zugleich reflektiere. Ich achte auf meine Gefühle und auf meinen Körper und lasse mein Herz sprechen. Ich bringe die verschiedenen Menschen zusammen, und ermögliche Kontakte durch meine Ideen und meine Menschenkenntnis.

Wenn Anfragen von Studierenden oder von Instituten an mich herangetragen werden, sei es zu neuen technologischen Entwicklungen, zu Fragen des Wohnens im Alter, zu historischen Erfahrungen alter Menschen, motiviere ich die infrage kommenden Senioren, sich für Auskünfte oder Tests zur Verfügung zu stellen. So können alte Menschen zum Fortschritt der Gesellschaft beitragen. Das menschliche Gehirn ist auch im hohen Alter noch in der Lage, sich weiter zu entwickeln und auch alte Menschen brauchen geistige Herausforderungen.

Mein systemisches Konzept der Zusammenarbeit:

Mein Konzept hatte sich bereits seit über zwei Jahrzehnten in der Praxis bewährt, bevor ich das gemeinsame Arbeiten im Seniorenheim schriftlich formuliert habe. Es bildet die gemeinsamen Ziele und Werte ab und zeigt die Organisationskultur. Entscheidend ist eine Transparenz, die durch den Informationsfluss zwischen allen Beteiligten und in beide Richtungen hergestellt wird. Dadurch kann die ganze Belegschaft die Einrichtung weiter entwickeln, und Anregungen von Mitarbeitern und Bewohnern werden schnell umgesetzt.

Wir haben ein gemeinsames Ziel: Unsere Bewohner sollen sich in unserer Einrichtung wohl fühlen. Dazu gehören ein ordentliches Gebäude, Sauberkeit und Hygiene, gutes Essen, fachgerechte Betreuung und Versorgung bei Krankheit und Pflegebedürftigkeit, Respektierung ihrer Eigenheiten, ihrer Selbständigkeit, ihrer Wünsche. Anregungen für die Aktivierung von Geist und Körper, Kultur, Freude, Spaß, Geselligkeit, gute Kontakte untereinander und zum Personal.

Alle Mitarbeiter im Haus sind Teil eines Teams. Neben der Aufgabe in den einzelnen Arbeitsbereichen ist jeder auch in die Betreuung der Bewohner eingebunden. Jeder Mitarbeiter ist ein Experte – sowohl in ihrem Arbeitsbereich als auch im Umgang mit den Bewohnern des Hauses, mit denen er Kontakt pflegt. Die Einschätzung und Meinung einer jeden Mitarbeiterin ist wichtig. Jede Mitarbeiterin wird informiert über die Ereignisse, Vorgänge und Ziele im Hause.

Wichtigstes Instrument ist die Teamsitzung an einem festgelegten Vormittag, alle 14 Tage. Vertreter aller Arbeitsbereiche nehmen daran teil. Sie können sich abwechseln, entsprechend ihrem Dienstplan. Auch ein gewählter Vertreter der Bewohnerinnen nimmt an der Teamsitzung teil, die Bewohnervertretung gehört zum System Altenheim.

[Geben Sie Text ein]

Bei der Teamsitzung informiert die Hausleitung über neue Bewohner, neue Mitarbeiter, Auszüge, Einzüge, ansteckende Krankheiten, Veranstaltungen, Bauarbeiten usw. Die Informationen werden kommentiert und Vorschläge der Hausleitung diskutiert. Es geht auch um den Informationsaustausch der Mitarbeiter untereinander und zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen. Bei Problemen in der Zusammenarbeit werden Lösungen gesucht. Die Vorschläge und Wünsche von Mitarbeitern und von Bewohnern werden besprochen, Durchgeführte Aktionen werden zusammen ausgewertet und künftige Aktionen geplant. Die Sitzung dauert in der Regel eine gute Stunde.

Grundsätze für das Funktionieren guter Teamarbeit: Neue Mitarbeiter stellen sich in dem jeweiligen Arbeitsbereich bei den Kollegen vor und arbeiten zur Probe mit. Sie müssen von den Kollegen angenommen werden.

Veränderungen bei den Arbeitsabläufen und Aufgaben müssen zuerst erklärt und verstanden werden, damit sie dann in der jeweiligen Arbeitsgruppe umgesetzt werden können.

Neue Arbeitsgeräte und Arbeitsmittel sollen von den jeweiligen Mitarbeitern zunächst probeweise eingesetzt werden. Nur eine Anschaffung, die akzeptiert und benutzt wird, macht einen wirtschaftlichen Sinn. Die Abrechnung von Arbeitsstunden und Urlaub muss für jeden nachvollziehbar sein.

Die Arbeitsweise: Jede Mitarbeiterin im Seniorenstift arbeitet selbständig und eigenverantwortlich in dem Rahmen, der ihm von der Leiterin vorgegeben wurde. Jeder hat ein gewisses Maß an Selbständigkeit, dafür aber auch Verantwortung.

Vorgaben der Leitung: Die Hausleiterin erwartet den engagierten Arbeitseinsatz aller Mitarbeiter. Sie erbittet Rückmeldung bei auftretenden Problemen, bei Fragen, bei Wünschen oder Vorschlägen zur Veränderung und bittet hier um das Vertrauen der Mitarbeiter.

Fehlerkultur: Wo Menschen arbeiten, werden auch Fehler gemacht. Die Fehler dienen dazu, dass man aus ihnen lernt und die gleichen Fehler nicht wieder macht. Deshalb wird kein Mitarbeiter, Kollege, auch kein Vorgesetzter negativ bewertet, wenn er einen Fehler zugibt und sich dafür entschuldigt. Jede Mitarbeiterin darf von Hausleitung und von Kollegen Verständnis und Unterstützung erwarten, wenn sie persönliche oder gesundheitliche Probleme hat.

Die Werte: Wertschätzung, Rücksichtnahme, Akzeptanz sind Werte, die untereinander gelten und auch gegenüber den Bewohnern. Der Ton macht die Musik. Wenn die Mitarbeiter ein gutes Arbeitsklima haben, wenn sie ruhig und unaufgeregt ihren Tätigkeiten nachgehen, wenn sie fröhlich und humorvoll und dabei offen sind für die Wünsche und Probleme aller Bewohner, dann entsteht das erwünschte Wohlfühlklima für die Bewohner. Bewohner

[Geben Sie Text ein]

spiegeln das Klima unter den Mitarbeitern zurück: Wenn wir freundlich sind, ermuntern wir auch unfreundliche Bewohner zur Freundlichkeit.

Die Mitarbeiter bilden zusammen mit den Bewohnern eine Gemeinschaft, in der jeder sich um den anderen Menschen kümmert. Es ist wie in einer Familie, jeder hilft mit. So gelingt es uns, auch Menschen mit Depressionen, Sucht, Demenz und schweren Erkrankungen eine Chance in unserem Haus zu eröffnen und sie in unsere therapeutisch wirkende Gemeinschaft zu integrieren.

Dieses systemische Konzept der Zusammenarbeit kann auf jede soziale Einrichtung übertragen werden, indem man die Ziele, die Werte und die Strukturen anpasst.

Meine Führungsinstrumente:

Ergänzend zur interprofessionellen Teamsitzung ist das Protokoll ein weiteres wichtiges Instrument zur Mitarbeiterführung. Ich schreibe selbst das Protokoll und veröffentliche so die neuen Informationen und die Ergebnisse der Teambesprechung. Ich fordere die Mitarbeiter auf, ihre Anregungen und Ideen zu den aktuellen Fragen, Projekten, Problemen mitzuteilen. Auch Anerkennung und Lob mache ich damit in einer allgemeinen Form öffentlich. Das Protokoll wird allen Mitarbeitern zeitnah durch die jeweilige Arbeitsgruppe zugänglich gemacht, damit jeder im Haus informiert ist und sich einbringen kann. So stelle ich Transparenz her. Zu Beginn jeden Jahres führe ich eine Mitarbeiterversammlung durch. Dazu werte ich die Entwicklungen und Ereignisse des vergangenen Jahres aus und danke allen Mitarbeitenden für die Arbeit, die sie in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen konkret in diesem Jahr geleistet haben. Ich gebe meinen Mitarbeitern auch Rechenschaft über die Arbeit, die ich geleistet habe und berichte von meinen Problemen. Eine Mitarbeiterin berichtet über ihren Tagesablauf in ihrem Arbeitsbereich. So wird innerhalb der Belegschaft Transparenz und Verständnis hergestellt.

Welche Fähigkeiten sollte man für diesen Job mitbringen bzw. entwickeln?

Die Leitung vertritt für die Einrichtung klare Ziele, die den Mitarbeitenden die Orientierung für ihr tägliches Handeln geben sollen. Mitarbeiterführung ist eine Kunst. Es geht darum, vertrauensvolle und ehrliche Beziehungen zu gestalten: Die einzelnen Mitarbeiter wahrzunehmen, Anerkennung zu geben, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und sie zu motivieren. Man muss die Mitarbeiter lieben, um sie zu führen. „Liebe bedeutet das positive, wohlwollende Gefühl für sich und andere“ (Sprenger). Ob Führen gelingt, hängt mit der

[Geben Sie Text ein]

inneren Haltung und mit der Entwicklung der Persönlichkeit zusammen. Diese Entwicklung ist nie abgeschlossen. Es ist ein ständiger Prozess des Lernens und des In-Frage-Stellens eigener Positionen. Man muss mit sich selbst klar kommen, um mit anderen Menschen gut auskommen zu können. Als Leitung muss man sich seiner Verantwortung für das Klima in einer Einrichtung bewusst sein und deshalb für die Mitarbeitenden zugleich ein Vorbild an Ehrlichkeit, Engagement, Kreativität und Gesprächsbereitschaft abgeben. Wichtig ist eine hohe Kompetenz in der Kommunikation; Freundlichkeit, Offenheit und Humor sind unverzichtbar. Hinzu kommen betriebswirtschaftliches Verständnis und Organisationstalent sowie Flexibilität. Kenntnisse in den Sozialgesetzen sind notwendig und man sollte Grundkenntnisse von der Pflege haben.

Die sozialrechtliche Grundlage für die Finanzierung von Stationärer Pflege ist die Pflegeversicherung (SGB XI). Bei der ambulanten Pflege wird die Grundpflege über die Pflegeversicherung abgerechnet und die Behandlungspflege wird von der Krankenversicherung (SGB V) bezahlt. Ergänzend gibt es für Berechtigte auf Antrag Leistungen der Sozialhilfe. Bei der Organisation und Führung der Mitarbeiter sind die arbeitsrechtlichen Vorschriften zu beachten. Für stationäre Einrichtungen gilt das Heimgesetz und die Heimpersonalverordnung. Es gibt Vorschriften zum Brandschutz, zur Lebensmittelhygiene, zur Arbeitssicherheit, die Biostoffverordnung und Hygienevorschriften. Diese Liste ist nicht vollständig.

Nach dem Heimgesetz kann ein Heim leiten, wer 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. Erforderlich sind mindestens zwei Jahre Praxiserfahrung und die Wahrnehmung geeigneter Weiterbildungsangebote. Leitungen müssen heute eine Zusatzqualifikation zur Heimleitung nachweisen. Aber auch im Betreuungs- und Sozialdienst gibt es für Sozialpädagogen Arbeitsmöglichkeiten.

Das Gehalt von Einrichtungsleitungen wird bei öffentlich-rechtlichen und freigemeinnützigen oder kirchlichen Trägern nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD) oder angeglichenen Tarifen geregelt. Über das Gehalt bei privaten Trägern kann ich nichts sagen.

Kann ich meine Arbeit empfehlen?

Bei meiner Arbeit muss ich mich ständig auf neue Menschen einlassen und flexibel auf ihre Probleme reagieren. Dabei stets freundlich, zugewandt und reflektiert zu sein, bedeutet eine

[Geben Sie Text ein]

große Anstrengung. Es fällt mir persönlich schwer, nein zu sagen und Menschen abzuweisen. Selten kann ich pünktlich Feierabend machen, weil ich die ruhige Zeit danach für die Erledigung der organisatorischen Aufgaben schätze, die ich in der Hektik der Begegnungen des Tages nicht machen konnte.

Alten Menschen ein gutes Lebensende zu organisieren kann eine zutiefst befriedigende Arbeit sein. Die Anerkennung kommt von den Senioren und ihren Angehörigen. Auch sind viele Gespräche mit alten Menschen oder mit ihren Angehörigen eine Bereicherung und erweitern den eigenen Horizont. Und wenn man gute Beziehungen zu seinen Mitarbeitern aufgebaut hat, steht man auch in einer Leitungsposition nicht allein, sondern ist Teil eines Teams, das ein gemeinsames Ziel verfolgt.

Negativ anführen muss ich, dass vor allem bei profitorientierten Unternehmen viele Faktoren von Konzernzentralen mit starren betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen vorgegeben werden. Den Hausleitungen bleibt wenig Freiraum. Dies kann eine gute Mitarbeiterführung und eine gute Versorgung der Bewohner behindern. Der Pflegenotstand ist bereits katastrophal und immer mehr ausgebildete Kräfte geben ihren Beruf auf.

Fragen zum Text:

Worin unterscheiden sich die Aufgaben der Leitungskraft von denen der Mitarbeitenden?

Warum ist Mitarbeiterführung eine Kunst?

Welche Folge hat die Ökonomisierung der Pflege durch profitorientierte Investoren?

Literaturempfehlung:

Wicke-Schuldt, B. (2023) Systemisch leiten im Seniorenheim. Mit dem Herzen sehen – zur Vernetzung führen

Wicke-Schuldt, B. (2020) Dreiecksverhältnisse im Altenheim. Leitung zwischen Bewohnern, Mitarbeitern und Angehörigen

Bauer, J. (2008) Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren

Bauer, J. (2006) Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone

Sprenger, R. (1999a) Mythos Motivation