

Leitungsduo auf Augenhöhe

Pflege und Betreuung stehen gleichwertig und gleichberechtigt nebeneinander. Dies erfordert eine neue Führungsposition: die Leitung der Betreuung (BDL). Sie managt die Betreuungsleistungen samt den Mitarbeitenden ebenso professionell wie die Pflegedienstleitung die pflegerische Versorgung. Beide arbeiten Hand in Hand zum Wohle des Bewohners.

Text: Barbara Karger

Gesamtverantwortung, Organisation, Leitung, Koordination und Qualität von Pflege und Betreuung lagen bislang in den Händen der Pflegedienstleitung (PDL). Diese Zuordnung ist vor allem den gesetzlichen Vorgaben und gewachsenen Strukturen in den Einrichtungen geschuldet. Da sich jedoch die Aufgabenbereiche der Betreuung – bisher „soziale“ und „zusätzliche Betreuung“, jetzt „pflegerische“ und „zusätzliche Betreuung“ – nach und nach von den Pflegeaufgaben abgespalten haben, sollte es neben der PDL auch eine weitere Leitung in jeder Einrichtung geben: die Leitung der Betreuung (BDL).

Damit soll keineswegs die Trennung der beiden Aufgabenschwerpunkte gutgeheißen oder zementiert werden, sondern folgender Tatsache Rechnung getragen werden: Auf absehbare Zeit ist aufgrund des Fachkräftemangels nicht damit zu rechnen, dass das, was zusammengehört, von einer Berufsgruppe allein zu leisten sein wird: Pflege von Körper, Geist und Seele.

Schon heute werden Leitungsaufgaben, die eigentlich in den Bereich der PDL fallen, zum Beispiel an die Ergotherapeutin oder eine gerontopsychiatrische

Fachkraft delegiert. Diese plant, koordiniert und überwacht in vielen Einrichtungen, unter der Bezeichnung „Soziale Betreuung“, der Pflege zugehörig, die Arbeit der in- und externen Therapeuten, der zusätzlichen Betreuungskräfte, der ehrenamtlich

Engagierten sowie die eigenen Einsätze. Oft behandelt, therapiert, trainiert, leitet sie an und setzt Vorgaben der Pflegedienstleitung um. Sie berät Bewohner und Angehörige, kommuniziert mit Ärzten und externen Dienstleistern, betreibt Schnittstellenmanagement und, und, und ...

Dabei ignoriert man jedoch, dass diese vermutlich sehr gute und engagierte Fachkraft nicht automatisch eine gute Führungskraft ist. Auch werden die zeitlichen Ressourcen für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben oft nicht hinterfragt. Die Arbeit mit dem Bewohner selbst kommt dann zu kurz.

Neue Führungsposition gefragt: die Betreuungsdienstleitung (BDL)

Allein die Ziele, Aufgaben und gesetzlichen Vorgaben von pflegerischer, integrierter und zusätzlicher Betreuung verdeutlichen: Es braucht dringend organisatorische, administrative, kommunikative und planerische Kompetenzen – neben der fachlichen Exzellenz der Leitung. Erweitert man den genannten bewohnerbezogenen Ziele- und Aufgabenkatalog noch um die Beobachtungs-, Informations-, Kommunikations-, Vernetzungs-, Dokumentations-, Planungs-, Kontroll- und Controlling-Aufgaben wird deutlich: Das bisherige Konzept „Die Ergo macht das so nebenbei“ hat sich überholt.

Qualität in der Pflege und Betreuung kann auch unter den aktuell schlechten Rahmenbedingungen – mit Fachkräftemangel und mehr niedrigen als hohen Qualifikationsniveaus – erbracht werden, wenn alle Potenziale wertgeschätzt, genutzt und durch qualifizierte Leitungen synergetisch zusammengeführt werden.

Kontakt zur Autorin:

Barbara Karger,
Univ. Gerontologie,
CAS Positive Psychologie,
TRUST-Resilienztrainerin,
psychologie-im-unternehmen@
barbarakarger.de



Fotos: Werner Krüper (2)

Mit PDL und BDL steht zumindest gleichwertig nebeneinander, was eigentlich zusammengehört.

Dies spricht für die Einführung einer zweiten Leitungskraft auf der Hierarchieebene der PDL, die die Betreuungsleistungen ebenso professionell managt wie die PDL die pflegerische Versorgung. Einem Führungsduo, das Hand in Hand und auf Augenhöhe agiert, wäre es auch zuzutrauen, wieder ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung, des Vertrauens, der Person-Zentriertheit und der Stärkung in den Einrichtungen wachsen zu lassen. Die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Wohnbereichsleitungen in einer solchen Struktur muss hinterfragt werden.

Der direkte weisungsbefugte Vorgesetzte von PDL und BDL wäre die Einrichtungsleitung. Die Weisungsbefugnisse der BDL würden sich auf folgende Personen erstrecken:

- eventuell vorhandene Bereichsleitungen der sozialen, pflegerischen und zusätzlichen Betreuung,
- alle unmittelbar und mittelbar in der Betreuung beschäftigten Mitarbeitenden wie Therapeuten, zusätzliche Betreuungskräfte, Sozialbetreuer, Pädagogen etc.
- weitere nach Absprache mit der Geschäftsführung und den Einrichtungsleitungen

Dabei ist durchaus eine Überschneidung der Zuständigkeiten von PDL und BDL denkbar, um einem weiteren Auseinanderdriften von Pflege- und Betreuungstätigkeiten keinen Vorschub zu leisten.

Selbstverständlich ist der Einwand berechtigt, dass durch eine Trennung der Aufgabenbereiche von PDL und BDL auseinandergerissen wird, was eigentlich zusammenge-

hört: körperliche und soziale Zuwendung. Aber hier ist zu bedenken, dass der Prozess der Entfremdung bereits seit Jahrzehnten anhält und durch die demografische Entwicklung weiter eskalieren wird. Ein möglicher Ausweg ist der hier beschriebene Weg, die soziale Zuwendung im Rahmen der Pflege- und Betreuungstätigkeiten aufzuwerten. So steht wenigstens gleichwertig nebeneinander, was eigentlich eine Einheit bilden sollte.

Zur fachlichen Qualifikation und persönlichen Eignung

Die Leitung des Betreuungsdienstes sollte entweder

- ein abgeschlossenes Studium der Gerontologie oder eine grundständige Hochschulqualifikation in einem pflegebezogenen Studiengang mitbringen oder
- einen staatlich geprüften und anerkannten Berufsabschluss als Gesundheits- und Krankenpfleger bzw. Altenpfleger mit gerontopsychiatrischer Zusatzausbildung (520 Stunden) haben oder
- eine dreijährige schulische Ergotherapieausbildung an einer Berufsfachschule mit dem Abschluss „staatlich anerkannter Ergotherapeut“ vorweisen.
- In Erwägung zu ziehen ist auch die Anerkennung einer vieljährigen Berufserfahrung als Führungskraft in einem im weitesten Sinne medizinischen und/oder sozialen Beruf als Zugangsvoraussetzung für die Aufbau-Qualifizierung zur Betreuungsdienstleitung.

Für die Leitungsposition wäre eine mindestens dreijährige Berufserfahrung in einem der oben genannten Berufsfelder sinnvoll, darüber hinaus wäre Erfahrungen in der Mitarbeiterführung, Konzeptarbeit, Anleitung von Mitarbeitenden und Moderation von Workshops wünschenswert. Eine neu anzubietende 280-Stunden-Weiterbildung zur BDL muss zusätzlich absolviert werden.

Wie eine 280-Stunden-Weiterbildung zur BDL aussehen könnte

Die Betreuungsdienstleitung sollte über ausreichende fachliche Kompetenzen in den Bereichen Demenzen, Multimorbidität und Alterskrankheiten verfügen sowie über Methodenkompetenz in Validation, Basaler Stimulation, Kinästhetik, Bobath, Breema, Seniorensport, Gedächtnistraining etc. Für die BDL erscheinen darüber

hinaus Kompetenzen und Tools aus den folgenden Bereichen zwingend erforderlich:

- **Führung:** Motivation, Delegation, Zielvereinbarung, Teamentwicklung
- **Kommunikation:** Anleitung, Feedback, Gesprächsführung mit/Beratung von Pflegebedürftigen, Zu- und Angehörigen, anderen Berufsgruppen
- **Information:** Moderationstechniken, Medienkompetenz, Öffentlichkeitsarbeit
- **Arbeitsorganisation:** Selbst-, Ziel- und Zeitmanagement, Tagesstrukturen entwickeln, Dienstpläne, Wochenpläne schreiben
- **Recht und Qualitätsmanagement:** Expertenstandards, Richtlinien, Betreuungsplanung, Dokumentation, Vorbereitung auf die Qualitätsprüfung, Kontrolle und Controlling, Kennzahlenentwicklung
- sowie zielgruppenspezifischen Interventionsformen (inklusive Konzeptarbeit)

Die Qualifizierung zur BDL sollte als Aufbauqualifizierung mit 280 Stunden angeboten werden, um auch von den gesetzlichen und formalen Anforderungen her (siehe einzelne Bundesländer) gleichwertig neben der Pflegedienstleitung zu bestehen. Dabei werden die 520 Stunden



zur gerontopsychiatrischen Zusatzausbildung vorausgesetzt. Eine jährliche 16-stündige Auffrischung der in der Aufbau-Qualifizierung erworbenen Kenntnisse durch geeignete fachspezifische Fortbildungen halte ich für

Stellenbeschreibung „Leitung des Betreuungsdienstes“ (BDL) in der stationären Altenpflege (Auszug)

Im folgenden werden die Ziele der Stelle „Leitung des Betreuungsdienstes“ im Überblick dargestellt. Die Leitung der sozialen und pflegerischen Betreuung stellt sicher, dass

- eine zugewandte Grundhaltung bei allen Beschäftigten einer Einrichtung herrscht

- eine enge Zusammenarbeit mit den Leitungen von Pflege, Hauswirtschaft, Technik und Verwaltung

- besteht sowie eine unmittelbare Vernetzung der Aufgabengebiete stattfindet
- bereichsübergreifend Konzepte und Standards entwickelt, umgesetzt,

kontrolliert, evaluiert und weiterentwickelt werden

- ...

Bewohnerbezogene Aufgaben

Konzeptionelle Vorarbeit zu, Beratung zu, Anleitung zu, Unterstützung bei:

- der Umsetzung des Expertenstandards Beziehungsgestaltung in der Pflege von an Demenzen erkrankten Bewohnern
- dem Entwurf eines ganzheitlichen, person-zentrierten Betreuungs- und Beschäftigungsplanes
- Umgang mit verschiedenen Krankheitsbildern,

Demenz, Multimorbidität, kognitiven, psychischen und physischen Einschränkungen der Bewohner

- ...

Betriebsbezogene Aufgaben

- Planung, Entwicklung, Koordination und Kontrolle von Abläufen im Bereich der Beschäftigungstherapie
- Vernetzung aller am Pflegeprozess Beteiligten zu multiprofessionellen Teams
- Entwicklung von Visionen und zukunftsfähigen Konzepten der Betreuung und Pflege
- ...

Mitarbeiterbezogene Aufgaben

- Aufbau einer person-zentrierten Grundhaltung bei allen am Betreuungs- und Pflegeprozess Beteiligten
- Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre in der Beschäftigung
- Motivation zur Selbst-reflexion, zur Reflexion von Arbeitsprozessen, Abläufen, Zusammenarbeit, zur permanenten Aktualisierung der Beschäftigungsangebote
- ...





Eine gute Fachkraft ist nicht automatisch eine gute Führungskraft. Auch werden die zeitlichen Ressourcen für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben oft nicht hinterfragt. Die Arbeit mit dem Bewohner selbst kommt dann zu kurz.

sinnvoll und würde ich auch ins Pflichtenheft jeder Pflegedienstleitung schreiben, um mit der rasanten pflege-, medizin-, neuro-, und sozialwissenschaftlichen, technologischen und digitalen Entwicklung mitzuhalten. Mir ist

Darüber hinaus umfasst die Stellenbeschreibung

- Beobachtungs- und Informationsaufgaben der Leitung des Betreuungsdienstes
- Kontrollaufgaben der Leitung des Betreuungsdienstes
- Kommunikations- und Kooperationsaufgaben der Leitung des Betreuungsdienstes

Persönliche Grundfähigkeiten, die die Leitungsperson mitbringen sollte, sind körperliche und seelische Stabilität, Ausgeglichenheit, Geduld sowie eine positive Einstellung zur Arbeit mit pflegebedürftigen alten Menschen sowie ein wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitenden.

Die Aufgabe erfordert einen Führungsstil, der dem Team und der jeweiligen Situation angepasst ist. Das umfasst Balance zwischen Kooperationsbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfreude und empathische Fähigkeiten sowie Konfliktfähigkeit. Auch eine flexible, eigenständige und kreative Arbeitsweise, ein sicheres Auftreten, Organisationsfähigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung wahrzunehmen und sich selbst weiterzuentwickeln, sind wichtige Eigenschaften für die Position. Die vollständige Stellenbeschreibung ist über die Redaktion oder über die Autorin (vgl. S. 16) zu beziehen.

durchaus bewusst, dass ich damit Maximalanforderungen formuliere, gegen die es berechtigte – im Wesentlichen finanzielle – Einwände geben mag. Dem entgegen stehen mögliche Einsparungen auf der Ebene der Wohnbereichs-/ Stationsleitungen. Und, um es mit den Worten des Expertenstandards zu sagen: „Wegen der besonderen Verantwortung der Gesellschaft für Menschen mit Demenz, die den Erhalt ihrer Lebensqualität häufig nicht selbst einfordern und beeinflussen können, ist eine Verbesserung der pflegerischen Versorgung in erster Linie eine ethische Verpflichtung, die dazu als gesellschaftlicher Konsens gelten kann, und bedarf keiner gesundheitsökonomischen Kosten-Nutzen-Abwägung [...]“ (vgl. Expertenstandard „Beziehungsgestaltung in der Pflege von Menschen mit Demenz“, S. 10).

Lohnende Investition in höhere Betreuungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit

Für die Einrichtungen verspricht die Investition in die Führungskräfteentwicklung ihrer Leitung des Betreuungsdienstes einen mittelfristig angelegten nachhaltigen Output hinsichtlich Pflege- und Betreuungsqualität, Kundenzufriedenheit, Wohlbefinden der Pflegebedürftigen und Mitarbeitenden, Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergesundheit. Auch wäre dies ein eindeutiges Bekenntnis zur Umsetzung der Werte, Ziele und Konzepte des Expertenstandards „Beziehungsgestaltung in der Pflege von Menschen mit Demenz“. Hier geht es um einen Paradigmenbeziehungsweise Perspektivenwechsel, den es zu gestalten gilt. Der oben bereits erwähnte Expertenstandard spricht von einem „Paradigmenwechsel in der Pflege“! Es gibt also



Barbara Karger

Dipl. Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologin & M.Sc., Waldbüttelbrunn bei Würzburg

keinen Zweifel an der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit, tradierte Strukturen in der Altenpflege kritisch zu hinterfragen und zu reorganisieren, auch wenn es diesbezüglich (noch) keine rechtlichen Vorgaben gibt.

Unter anderem sollte der Bereich der Betreuung aufgewertet und gleichwertig neben den Bereich der Pflege gestellt werden. Beide Bereiche sollten durch ein Führungsduo, bestehend aus PDL und einer höchst qualifizierten Betreuungsleitung (BDL), miteinander verzahnt werden. Die Anpassungen in den Strukturkriterien wird mittelfristig zu einer verbesserten Prozess- und Ergebnisqualität, zu einer Entlastung der Mitarbeitenden, weniger Ausfällen bei den Beschäftigten und damit auch zur Entspannung führen, was die Personalakquise angeht.