

Bürgerbeteiligung – Wie geht das?

Gegenwärtig befinden wir uns in einer gesellschaftlichen Umbruchsituation: In großen Teilen der Bevölkerung nimmt die Bereitschaft ab, kommunalpolitische Entscheidungen frag- und kritiklos hinzunehmen. Einem vermehrten Partizipationsanspruch steht die Abnahme parteipolitischen Engagements gegenüber. Angesichts dessen gilt es, eine besondere gesellschaftliche Ressource besser als bisher zu nutzen: die Bürgerbeteiligung.

Bürgerschaftliches Engagement verlagert sich tendenziell von etablierten Organisationen hin zu neuen Formen der Selbstorganisation, wie z. B. Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros oder Bürgerstiftungen. Um die Bereitschaft der Bürger zum Engagement zu sensibilisieren und zu aktivieren, bedarf es des Prinzips der Mitverantwortlichkeit und der Mitwirkung.

- **Wie kann das erreicht werden?**
- **Wie ist lokale Bürgerbeteiligung zu praktizieren?**
- **Gibt es neue Ideen zur Bürgerbeteiligung?**
- **Wo sind ihre Chancen, Grenzen und Risiken?**
- **Welche praxisbezogenen Kompetenzen sind nötig, um bürgerschaftliche Prozesse zu initiieren, zu organisieren und durchzuführen?**
- **Wo können diese qualifiziert erworben werden?**

Antworten darauf will eine Fachtagung des EFI Bayern geben. EFI steht für „Erfahrungswissen für Initiativen“. Die Tagung des Vereins der Landesarbeitsgemeinschaft der seniorTrainerinnen und seniorTrainer in Bayern bietet neben spannenden Vorträgen eine Reihe von „Praxisfenstern“. Hier berichten seniorTrainer aus ihrer Praxis.

Titel: „Lokale Bürgerbeteiligung – Wie geht das?“

Termin: 18.9.2013 in Ingolstadt

Veranstalter: EFI Bayern e. V.

Mehr Infos unter

<http://efi-bayern.de/cms/>

Zwischen den Stühlen

Über drei Jahre begleitet das Diakonische Werk Hamburg Leitungskräfte des unteren und mittleren Managements aus 22 Einrichtungen in ihrer Führungspraxis. Im Rahmen des ESF-Projekts „fit for care“ soll untersucht werden, welche Rahmenbedingungen positives Leitungshandeln braucht. Die Projektleiterin Birgit Szezinowski fasst für „DEVAP impuls“ konkret die Rahmenbedingungen von Wohnbereichsleitungen und wichtige Projektergebnisse zusammen.

Seit April 2012 begleiten wir im Rahmen des Projektes „fit for care“ unter anderem 22 Wohnbereichsleitungen aus stationären Einrichtungen. Ein wesentliches Projektergebnis ist, dass es „die Wohnbereichsleitung“ gar nicht zu geben scheint. Jeder Versuch, ein verallgemeinerbares, klares Aufgabenprofil für diese Leitungsfunktion zu definieren, scheiterte sofort an der nächsten Einrichtung, in der die Aufgaben der Wohnbereichsleitung ganz anders definiert und erlebt werden. In einer stark reglementierten und bürokratisierten Branche wie der Pflege ist diese Vielfalt in den Strukturen erst einmal ungewöhnlich. Warum ist eine Leitungsfunktion, die für die Mitarbeiterführung und Bewohnerzufriedenheit eine zentrale Bedeutung hat, so unklar beschrieben und geregelt? Im Verlauf unseres Projekts wurde deutlich, dass viele Wohnbereichsleitungen sich oft zwischen den Stühlen fühlen, da ihre Aufgaben und Kompetenzen nicht ausreichend geklärt sind. Das führt manchmal zu Konflikten und Rollenkonfusionen, die auch belastend sein können.

Formal nicht vorgesehen

Weder im Vergütungs- noch im Verordnungsrecht ist die Funktion der Wohnbereichsleitung (WBL) konkret beschrieben, bzw. explizit vorgesehen. Das SGB XI sieht in § 71 verbindlich eine „Verantwortliche Pflegefachkraft“ vor. Diese Funktion wird in der Praxis von der Pflegedienstleitung ausgefüllt, die in der Regel für die gesamte Einrichtung die pflegfachliche Verantwortung trägt. Weiteres regeln die Bundesländer über entsprechende Verordnungen mit dem Ziel, eine angemessene Aufbau- und Ablauforganisation abzusichern.

In Hamburg spricht man seit dem Inkrafttreten der Wohn- und Betreuungspersonalverordnung (WBPersVO) von einer „nachgeordneten Leitungskraft“. Sie soll über eine „Zusatzqualifikation mit zielgruppenspezifischen Kenntnissen“ verfügen.

Leitung als „Pflegeleistung“

Für den erfolgreichen Einsatz einer Wohnbereichsleitung brauchen Pflegeeinrichtungen nicht zwingend eine Verordnung. Letztendlich ist es eine strategische Management-

entscheidung, die die Leitungsstrukturen einer Einrichtung festlegt. Aber spätestens bei den Vergütungsverhandlungen mit den Kostenträgern fällt einem die Rechtslage vor die Füße: Ist bei der Personalkalkulation die Berücksichtigung der PDL-Stelle noch durch das SGB XI vorgesehen, so sind weitere Leitungsfunktionen in der Pflege nur schwer als zusätzliche Personalstellen zu finanzieren. In der Regel sind diese aus dem Pool der personellen Ausstattung im Bereich Pflege und Betreuung zu rekrutieren. Diese personelle Ausstattung richtet sich aber ausschließlich (im Rahmen des länderspezifischen Personalschlüssels) nach den Bewohnern und ihren Pflegestufen. Personelle Ressourcen für die Leitungstätigkeit der WBL müssen damit faktisch aus Pflege- und Betreuungsleistungen „abgezwickelt“ werden. Das führt in der Praxis dazu, dass Leitungsaufgaben nebenbei, zwischendurch sowie vor und nach der Schicht gemacht werden oder wenn es einen Leerlauf in der Pflege gibt. In der Konsequenz bedeutet die fehlende Refinanzierung der Leitungstätigkeit, dass Wohnbereichsleitungen meist als volle Pflegekräfte im Dienstplan eingeteilt sind. Vereinbarungen über Zeitkontingente für die WBL-Aufgaben sind oft nicht verbindlich und verlässlich. Diese müssen jedoch auch bei der Personalbedarfs- und Einsatzplanung berücksichtigt werden. Die Soll-Arbeitszeit der Wohnbereichsleitung dürfte bei der Dienstplangestaltung nur unter Berücksichtigung der Zeiten für die Leitungstätigkeit berechnet werden.

Aufgabenspektrum

Es wurde im Projektverlauf deutlich, dass die Kompetenzen der WBL sehr unterschiedlich geregelt sind. Im Ergebnis einigten sich alle Beteiligten auf folgende Aufgaben, für die 1-2 Tage in der Woche als realistisches Zeitvolumen ermittelt wurden. Ein Bürotag oder Leitungstag umfasst u. a. folgende Tätigkeiten: Dienstplanerstellung und Anpassung, Kompensieren von kurzfristigem Personalausfall, Urlaubsplanung, Vorbereiten und Durchführen von Pflegevisiten, Mitarbeitervisiten, Beraten der Mitarbeiter, Vorbereiten und Durchführen von Mitarbeitergesprächen, regelmäßiges Feedback, Vorbereiten von Fallbesprechungen, Gespräche mit Angehörigen/Bewohnern, Überprüfen

der Pflegestufen, Teambesprechungen Vor- und Nachbereiten, Prozessoptimierung/Überprüfen der Abläufe, Ziel- und Maßnahmenplanung etc.

Im Projekt ergab sich die Möglichkeit, die Perspektiven der Pflegedienstleitungen zu den Aufgaben und Zeitressourcen der WBL zu bekommen. So wurde klar, dass viele Tätigkeiten sich mit denen der PDL überschneiden, was es genau zu klären gilt. Letztlich wollten die PDL keine Aufgabe den WBL aus der Liste wegnehmen: „Wir haben viel Klärungsbedarf in den Einrichtungen, wer eigentlich was machen sollte oder es auch einfach nicht macht“, war die einheitliche Meinung. Kritisch diskutiert wurde die Tatsache, dass über 80 Prozent der Projektteilnehmenden eigenständig den Dienstplan für ihren Wohnbereich schreiben und die PDL hier nur eine Kontrollfunktion hat. Eine zentrale Dienstplangestaltung (z. B. durch die PDL) würde über einen größeren Personalpool verfügen und könnte kurzfristige Personalausfälle durch die Springerdienste in der Gesamteinrichtung leichter kompensieren. Kritiker wenden ein, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden ganz entscheidend von der flexiblen Dienstplangestaltung abhängt. „Ich würde mir als WBL den Dienstplan niemals aus der Hand nehmen lassen, damit kann ich meine Leute bei der Stange halten.“

Die Projektteilnehmer ordnen genannte „Mitarbeitervisiten“ als eine besonders wichtige Aufgabe ein: „Ich schaue mir regelmäßig an, wie die Mitarbeitenden die Prophylaxen, die Körperpflege oder die Verbände durchführen und gebe ihnen sofort eine Rückmeldung.“ Die Erwartungen der PDL an die Pflegequalität und die realistische Umsetzung durch die WBL klaffen oft auseinander, wie das folgende Zitat verdeutlicht: „Die MDK-Beurteilung ist für unsere Einrichtungsleitung zum ‚heiligen Gral‘ geworden. Früher gab es einen differenzierten Blick auf unsere Qualität, jetzt zählt nur noch die MDK-Note. Das ist oft ungerecht.“ Wenngleich regelmäßige Rückmeldungen an die Mitarbeitenden zu den zentralen Aufgaben der WBL zählen, fallen vielen strukturierte Mitarbeitergespräche jedoch schwer. Feedback – sei es als positive Rückmeldung oder als Kritik – setzt voraus, dass die WBL in die Leitungsrolle geht und sich aus der Kollegen-Rolle verabschiedet. In der Konsequenz werden Gespräche dann meist „anlassbezogen“ und eher „nebenbei“ geführt.

Führen oder Aufsicht?

Ein wichtiges Ergebnis ist, dass bei vielen Teilnehmenden Führung oft auf persönlichen Beziehungen und Gegenleistungen

basiert. Offener Umgang mit Kritik oder die Implementierung von Führungsinstrumenten enthalten das Risiko, nicht mehr Teil der „Familie“ oder des „Kollegenteams“ zu sein. Die gemeinsame Pflegearbeit am Bett wäre nicht mehr wie vorher. (s. Care konkret Nr. 44, 2012). Die Entscheidung, nicht mehr „Gleiche(r) unter Gleichen“ zu sein, sondern in die Führungsrolle zu gehen, fällt vielen schwer. In der Diskussion um den „idealen Büro-Tag“ wurden zunächst auch eher administrative Pflegeaufgaben genannt, wie Bestellwesen, Pflegeplanung kontrollieren, Gespräche mit Angehörigen führen etc. Das Bestimmen von originären Leitungsaufgaben, die konsequent aus der Führungsrolle heraus erfolgen, war ein wichtiger Klärungsschritt im Projekt. Eine zentrale Voraussetzung zur Stärkung der Rolle der WBL ist die Entscheidung der Einrichtungsleitung, welche Führungsverantwortung man dieser Leitungsebene wirklich geben will.

Nicht zuletzt die Nähe zu den Mitarbeitenden und die konkrete Ablauforganisation sprechen dafür, WBL Führungsaufgaben zu übertragen. Erfahrungen zeigen, dass dadurch die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit sowie die Qualität der Arbeit gestärkt werden. Das gelingt aber nur, wenn die Einrichtungsleitung der WBL auch die nötigen Ressourcen für ihre Aufgaben zur Verfügung stellt und sie konsequent in ihrer Rolle stützt.

Man kann sich als Einrichtungsleitung auch dafür entscheiden, den WBL nur wenige Aufgaben zu übertragen. Wenn die Führungsaufgaben klar bei der PDL liegen und die WBL „nur“ die Ansprechperson bleibt, die die Entscheidungen weiterleitet. Auch diese Möglichkeit könnte eine große Entlastung der bisherigen Rollenkonfusion sein. Nur: Die Einrichtungsleitung muss sich entscheiden! Verortet man diesen Konflikt nur in der Person der WBL, ist eine Überforderung und ein Ausbrennen unvermeidlich.

Birgit Szezinowski
Diakonisches Werk Hamburg - Landesverband der Inneren Mission e. V.
szezinowski@diakonie-hamburg.de
Mehr unter: fitforcare@diakonie-hamburg.de oder www.fitforcare.de

Das Programm „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

Gefördert durch:



Demenziell Erkrankte begleiten

Mit Musik geht alles besser.

Ein neues Handbuch für Angehörige, Ehrenamtliche und Mitarbeitende in Einrichtungen der Altenhilfe gibt neue Impulse für die Begleitung demenziell erkrankter Menschen. Der Ratgeber „Aktivieren mit Sprichwörtern, Liedern und Musik“ ist ein Kooperationsprojekt zwischen der Diakonie Bayern und dem Musikverlag Schott Music.

Autorin Ulrike Eiring, staatlich geprüfte Musikpädagogin, ist seit über zehn Jahren für die musikalische Aktivierung in einer stationären Einrichtung der Altenhilfe verantwortlich. Arbeitete sie zu Beginn ihrer Tätigkeit noch mit Sitztänzen und gemeinsamem Singen, hat sie mittlerweile ein Konzept erarbeitet, das mit Sprichwörtern, Liedern und Musik bewusst die Erinnerung alter Menschen anspricht und auf dem auch das vorliegende Buch basiert. Eiring: „Das Konzept hat sich in der Praxis bewährt. Es erleichtert den Zugang zu Menschen, zu denen das mit anderen Mitteln, etwa einem Gespräch, nur schwer gelingt.“

Das Buch enthält Lieder, Gedichte und Sprichwörter in bestimmten thematischen Zusammenstellungen, so dass die Gestaltung einer Gesprächsrunde zu einzelnen Themen leicht fällt. So finden sich allein zum Thema „Beruf und Arbeit“ knapp 50 Sprichwörter, 20 verschiedene Lieder, diverse Bilder sowie Vorschläge für verschiedene Gesprächseinstiege. „Genauso wie Lieder sind auch Sprichwörter fest im Langzeitgedächtnis verankert und auch bei demenzkranken Menschen noch lange abrufbar. Wird der erste Teil eines Sprichworts vorgesprochen, wird der zweite Teil meist unmittelbar ergänzt.“

Zwanzig verschiedene Lebens- und Erfahrungsbereiche deckt Eiring auf diese Weise ab. Ergänzt wird das knapp hundertseitige Buch durch eine CD, auf der sich 26 der Lieder finden, die auch im Buch selbst vorkommen.

Erschienen ist „Aktivieren mit Sprichwörtern, Liedern und Musik“ von Ulrike Eiring im Verlag Schott Music; es kostet 18,99 Euro.