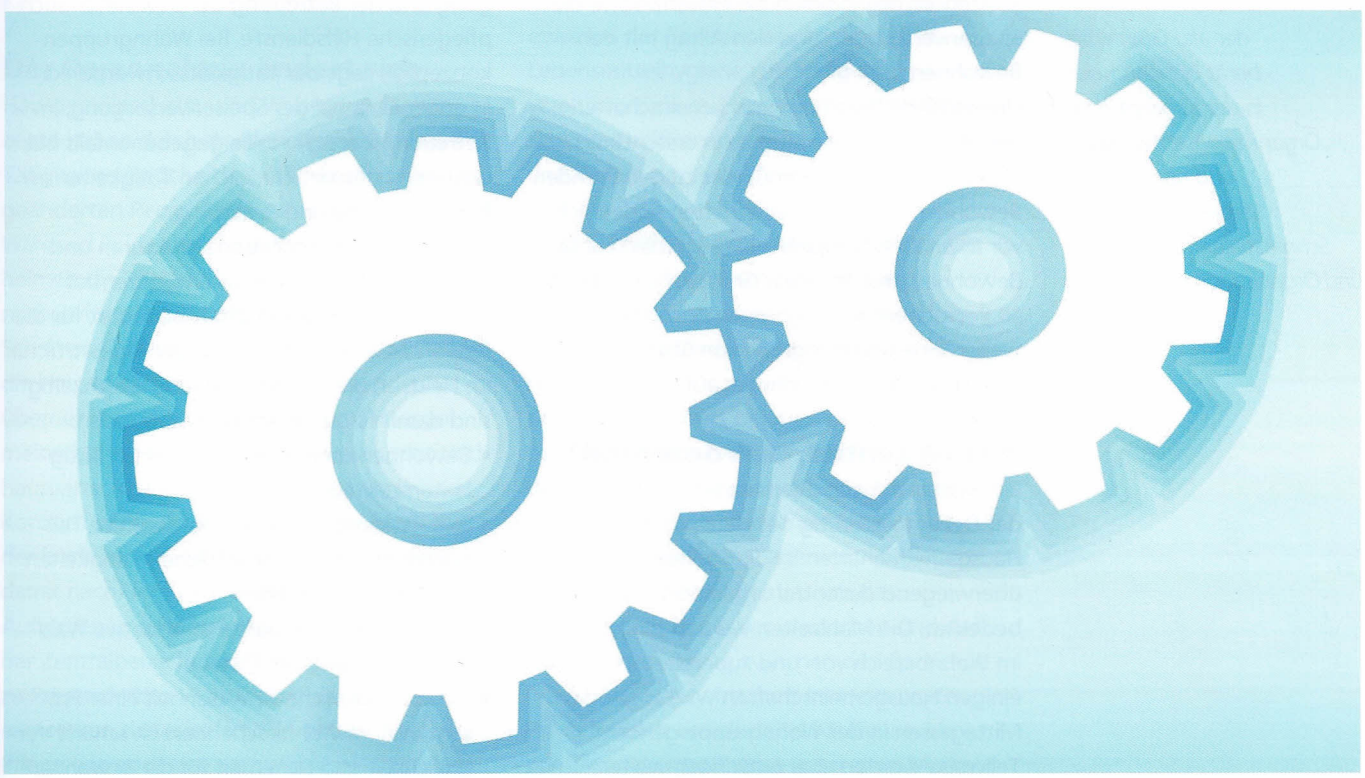
Organisation in der Wohngruppe

Jetzt die Schnittstellen richtig managen!

Die Arbeit in unseren Einrichtungen ändert sich: Hausgemeinschaften und Wohngruppenkonzepte werden immer häufiger – doch ändern wir rechtzeitig auch die dazugehörige Organisation? Unsere Autorin Annerose Knäpple erklärt, wie Einrichtungen sich sachgerecht aufstellen können, um Veränderungen auch im Ablauf gut zu meistern



Hausgemeinschafts- und Wohngruppenkonzepte etablieren sich in der stationären Altenpflege mehr und mehr. Bewohner und Angehörige schätzen die damit verbundene überschaubare Gruppengröße, die Einbindung und Teilhabe der Bewohner an alltagspraktischen Tätigkeiten und die Anwesenheit eines Ansprechpartners, der so genannten Präsenzkraft, im Wohnküchenbereich. Die Umsetzung der Konzepte ist allerdings mit einem neuen Personalmix und einer geänderten Arbeitsablauforganisation der Arbeitsbereiche verbunden.

Was Wohngruppen auszeichnet

Gemeinsames Hauptmerkmal von Hausgemeinschafts- und Wohngruppenkonzepten ist die Tendenz zur Alltagsorientierung und zur Normalität des Heimalltags. Die Betriebsorganisation ist an den Ressourcen und Interessen der Bewohner ausgerichtet. Es besteht eine Vielzahl von Verbindungen und Wechselwirkungen zwischen allen an der Betreuung und Versorgung Beteiligten inklusive der Angehörigen des Bewohners sowie der ehrenamtlichen Mitarbeiter.
Das Kernstück jeder Hausgemeinschaft oder Wohngruppe bildet eine Küche mit einem sich anschließenden Ess-, Wohn- und Aufenthaltsraum. Hausgemeinschafts- und Wohngruppenkonzepte zeichnen sich weiterhin aus durch eine dezentrale Organisation im hauswirtschaftlichen Bereich sowie eine bewohnernahe hauswirtschaftliche Versorgung. Bei beiden Konzepten organisieren die Präsenzkräfte die Speisenversorgung und den Alltag mit den Bewohnern.
Unterschiede zwischen Hausgemeinschaften und Wohngruppen bestehen in erster Linie mit Blick auf die Gruppengröße der zu betreuenden Bewohner. In Hausgemeinschaften finden sich vor allem Kleingruppen von 12 bis maximal 14 Bewohnern, häufig sogar Gruppen mit lediglich 10 Bewohnern. Wohngruppen sind größer und weisen eine Gruppengröße von über 15 bis zum Teil 20 und mehr Bewohnern auf.

Was ist zentral, was dezentral?

Ein weiterer Unterschied besteht im Grad der Dezentralisierung der Hauswirtschaft: In Hausgemeinschaften ist die Speisenversorgung überwiegend dezentral organisiert. Das bedeutet: Die Mahlzeiten werden direkt im Wohnbereich vor- und zubereitet. In einigen Hausgemeinschaften wird sogar das Mittagessen in der Wohngruppe gekocht. Teilweise werden aber auch noch weitere hauswirtschaftliche Leistungen wie Reinigung und Wäscheversorgung direkt in den Hausgemeinschaften erbracht.
In Wohngruppen ist der Grad der Dezentralisierung der Speisenversorgung unterschiedlich ausgeprägt. In einigen Einrichtungen werden das Frühstück und das Abendessen in den Wohngruppen zubereitet und warme Komponenten aus der zentralen Küche geliefert. Teilweise werden auch einzelne Komponenten wie Salat, Nachtisch oder kleine Speisen direkt in der Wohnbereichsküche zubereitet oder es wird an ausgewählten Tagen und meist im Rahmen von Betreuungsaktivitäten in den Wohngruppen gekocht. Wäscheversorgung und Reinigung sind in den meisten Häusern mit Wohngruppen zentral organisiert. Häufig werden aber einzelne Wäschestücke im Wohnbereich gewaschen (z. B. empfindliche Textilien, Kissenbezüge oder ähnliches mehr).

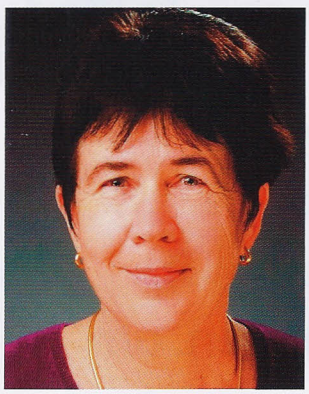
Präsenzkräfte: Stütze der Gemeinschaft

Hausgemeinschafts- und Wohngruppenkonzepte unterscheiden sich darüber hinaus in den Arbeitsschwerpunkten und im Arbeitsumfang der Präsenzkräfte.
Bei Hausgemeinschaftskonzepten übernehmen Präsenzkräfte neben der Speisenversorgung und der Betreuung der Bewohner auch pflegerische Hilfsdienste. Bei Wohngruppenkonzepten liegt der Tätigkeitsschwerpunkt in erster Linie bei der Speisenversorgung, im Betreuungsbereich sowie gegebenenfalls bei weiteren hauswirtschaftlichen Tätigkeiten im Bereich Wäsche und Reinigung.
Die Einführung von Präsenzstrukturen und damit einer bewohnernah und dezentral organisierten Hauswirtschaft bedeutet für die Bewohner eine Annäherung der Tagesstruktur im Heim an den Alltag zu Hause. Gleichzeitig sind damit folgende Vorteile verbunden:

- Bewohner können an alltagsnahen Tätigkeiten teilhaben
- ihre Ressourcen werden durch aktive Teilnahme an hauswirtschaftlichen Tätigkeiten erhalten und gefördert
- für die Bewohner bestehen situative Wahlmöglichkeiten beim Essen
- die kontinuierliche Anwesenheit einer Präsenzkraft im Wohnküchenbereich schafft Verlässlichkeit und Sicherheit für die Bewohner
- die Alltagsaktivitäten dienen zur Tagesstrukturierung für die Bewohner und geben Sicherheit

Präsenzstrukturen haben ferner eine Neuorganisation von Tätigkeiten im Schnittstellenbereich von Pflege und Hauswirtschaft zur Folge. Schnittstellentätigkeiten werden bei

Die Autorin



Annerose Knäpple
ist Geschäftführerin der aku GmbH. Sie berät Einrichtungen in der Konzept- und Organisationsentwicklung und hat mehrere Studien zum Thema Schnittstellenmanagement und Organisationsentwicklung durchgeführt.

Wenn sich die Versorgung neu auf die Bewohner einstellt, ändert sich damit die Organisation der Arbeit. Und auch das Personal braucht häufig neue Qualifikationen Foto: Klaus-Bahlsen-Haus Hannover

den Präsenzkräften gebündelt und die Aufgaben zwischen den Bereichen neu verteilt. Pflegekräfte werden von Schnittstellentätigkeiten entlastet, haben mehr Ruhe zur Pflege und können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Der Personalmix ändert sich

Hausgemeinschafts- und Wohngruppenkonzepte haben durch die Neuorganisation von Tätigkeiten im Schnittstellenbereich einen geänderten Personalmix zur Folge.
Während in klassisch organisierten Pflegeheimen die Pflegekräfte in den Wohnbereichen für pflegerische, betreuerische und Schnittstellentätigkeiten zuständig sind und die Hauswirtschaft zentral organisiert ist, übernehmen in Wohngruppen und Hausgemeinschaften Präsenzkräfte betreuerische und hauswirtschaftliche Tätigkeiten sowie je nach Konzept pflegerische Hilfsdienste. Mitarbeiter der bestehenden Arbeitsbereiche übernehmen damit nach der Konzeptentwicklung neue Aufgaben und Rollen. Hauswirtschaftskräfte der Zentralbereiche und Pflegehelfer werden zu Präsenzkräften. Die Stellen der Präsenzkräfte rekrutieren sich aus dem Personalschlüssel der Pflege wie auch der Hauswirtschaft. Für diese Veränderungen müssen sie gewonnen, qualifiziert und angeleitet werden.
Präsenzkräfte benötigen neben einer entsprechenden persönlichen Qualifikation für ihre Tätigkeit fachliche Grundkenntnisse in der Hauswirtschaft sowie in der Betreuung und Pflege. Hauswirtschaftliche Fachkräfte – das sind Hauswirtschaftliche Betriebsleiter, Hauswirtschafts-Meister, Hauswirtschafter und Fachwirtschafter – haben bei der Einarbeitung und Anleitung der Präsenzkräfte eine wichtige Funktion. Sie sind ferner für die Qualitätsentwicklung und Sicherung der hauswirtschaftlichen Leistungserbringung etwa bei der Speisenplanung oder Lebensmittelhygiene zuständig und verantwortlich und nehmen damit wichtige Schlüsselfunktionen in den Hausgemeinschaften und Wohngruppen ein.

Schnittstellenmanagement als Organisationsentwicklung

Für traditionell organisierte Pflegeeinrichtungen ist die Konzeptänderung mit einem umfangreichen Organisationsentwicklungsprozess verbunden, bei dem die Schnittstellen oder Nahtstellen zwischen den Berufsgruppen, die Arbeitsablauforganisation bis hin zum Personalmix neu ausgerichtet werden.
Beim Schnittstellenmanagement in Pflege und Hauswirtschaft geht es um das Management der Zusammenarbeit und der Aufgabenverteilung zwischen den Bereichen Pflege und Hauswirtschaft im Heim. In der Praxis handelt es sich dabei häufig um ein konfliktträchtiges Thema unter dem Motto „wer muss was machen". Aufgabe der Leitung ist es, beim Schnittstellenmanagement eine Zusammenarbeit der Berufsgruppen auf ein gemeinsames Ziel hin zur bewohnerorientierten Gestaltung des Heimalltags zu erreichen. Dies bedeutet, dass die Gestaltung der Schnittstellen wie auch das Konzept der Einrichtung maßgeblich an den Bedarfen und Interessen

der Bewohner auszurichten sind. Beispielsweise profitieren demenziell erkrankte Menschen von einer klaren Tagesstruktur. Für sie ist es wichtig, in vertraute Tätigkeiten im Heimalltag eingebunden zu werden. Dies vermittelt ihnen Sicherheit und das Gefühl, gebraucht zu werden. Eine bewohnernahe und dezentral organisierte Speisenversorgung bietet vielfältige Möglichkeiten der Teilhabe für die Bewohner: Sie können beim Eindecken der Tische helfen, ihr Brot selbst schmieren oder auch nur die Präsenzkraft bei der Zubereitung der Speisen beobachten und den Duft des Kaffees genießen. Die konsequente Ausrichtung des Konzepts und des Schnittstellenmanagements an den Bedarfen und Interessen der Bewohner hat häufig organisatorische, personelle und räumliche Veränderungen zur Folge.

Neue Aufgaben – neue Kommunikation

Die Umstellung einer zentralen Speisenversorgung mit Tablettsystem zu einer bewohnernah organisierten Speisenversorgung in den Wohnbereichen bzw. Wohngruppen führt beispielsweise zu neuen Schnittstellen zwischen Hauptküche und den Wohnbereichen/Wohngruppen der Einrichtung und damit zu einer veränderten Personalausstattung zwischen der Küche und den Wohnbereichen bzw. Wohngruppen. Die dezentrale Speisenversorgung setzt ferner voraus, dass im Wohnbereich oder in der Wohngruppe eine Wohn-/Essküche mit ausreichend Gemeinschaftsflächen für die Bewohner zur Verfügung steht.
Das Beispiel verdeutlicht:

Tabelle: Fachliche Grundkenntnisse der Präsenzkräfte

Hauswirtschaft	Betreuung	Pflege
Speisenversorgung, Speisenplanung, Speisenzubereitung	Planung und Umsetzung alltagsnaher Beschäftigungsformen	Durchführung pflegerischer Maßnahmen und Prophylaxen
Lebensmittelhygiene Küchenhygiene	Beschäftigung/Betreuung demenziell erkrakter Menschen (auch Grundkenntnisse Demenz)	Grundkenntnis zu Erkrankungen im Alter, altersbedingte Veränderungen
Arbeitsorganisation	Aktivierung und Rehabilitation	Pflegedokumentation
	sozial-kommunikative Fähigkeiten	

Schnittstellenmanagement ist Veränderungsmanagement und ist sorgfältig vorzubereiten und systematisch anzugehen. Bei der Organisationsentwicklung von einem klassischen Betriebskonzept hin zum Wohngruppenkonzept handelt es sich um einen umfangreichen Veränderungsprozess, der von der Einrichtungsleitung entsprechend vorzubereiten und zu steuern ist. Nachfolgend werden die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung dargestellt:

Sechs Faktoren für erfolgreiche Organisationsentwicklung

1. Faktor: Ziele im Leitungsteam klären und die Konzepteckpunkte festlegen

Wichtig ist, dass die Ziele und die Konzepteckpunkte im Leitungsteam gemeinsam entwickelt werden und alle an einem Strang ziehen. Das Leitungsteam einer Pflegeeinrichtung hat sich beispielsweise auf folgende inhaltliche Leitziele verständigt: Leitziel der Organisationsentwicklung ist ein stärkerer Einbezug der Bewohner bei Alltagsaktivitäten im Heim und eine am Leben zu Hause orientierte Tagesstruktur, insbesondere für demenziell erkrankte Menschen. Möglichst viele hauswirtschaftliche Tätigkeiten sollen in den Wohngruppen stattfinden, um den Bewohnern Mitwirkung an diesen Aktivitäten zu ermöglichen und um die personelle Präsenz in den Wohngruppen zu stärken.

2. Faktor: Ausgangssituation analysieren

Als Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung ist die Ist-Situation zu analysieren und davon ausgehend zu agieren. Dabei sind folgende Punkte zu erheben:

- die Bewohnerstruktur in den Wohnbereichen/-gruppen sowie die Bedarfe und Interessen der Bewohner
- die bauliche Struktur und Ausstattung (reichen die Gemeinschaftsflächen für einen Einbezug der Bewohner aus? Gibt es eine zum Gemeinschaftsraum hin offene und entsprechend ausgestattete Küche?)
- die Verteilung des Personalbudgets zwischen den Leistungsbereichen der Einrichtung

3. Faktor: Betroffene ins Boot holen

Konzeptionelle und organisatorische Veränderungen betreffen Mitarbeiter,

Bewohner und Angehörige. Wichtig ist es für die Organisationsentwicklung, Verbündete zu gewinnen und rechtzeitig alle Beteiligten zu informieren. Wer's nicht tut, riskiert Widerstände bei den Mitarbeitern und unzufriedene Kunden. Empfehlenswert ist es, Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen zu Beteiligten zu machen und ein Projektteam zu installieren, das die Organisationsentwicklung von Anfang bis Projektende begleitet.

4. Faktor: Ein Grobkonzept zur Schnittstellengestaltung entwickeln und Arbeitsabläufe planen

Ausgehend von den Leitzielen der Organisationsentwicklung werden zunächst die Aufgaben zwischen den Zentralbereichen und den Wohngruppen sowie in den Wohngruppen zwischen den Berufsgruppen, den Pflegekräften und den Präsenzkräften verteilt, und in einem Grobkonzept zur Schnittstellengestaltung festgelegt. Daran anknüpfend werden die Arbeitsabläufe für die Berufsgruppen erarbeitet. Die Arbeitsabläufe erleichtern die Arbeitsorganisation und stellen sicher, dass bestimmte Tätigkeiten einheitlich, regelmäßig und in Anlehnung an das zugrundeliegende Konzept durchgeführt werden. So kann beispielsweise im Arbeitsablaufplan auch festgehalten werden, dass Tätigkeiten bewohnerbezogen durchgeführt werden.

5. Faktor: Die Realisierbarkeit des Konzepts prüfen

Das entwickelte Konzept sollte vor Umsetzung auf die Realisierbarkeit geprüft werden. Jedes Konzept erfordert gewisse Voraussetzungen in baulicher Hinsicht sowie bezüglich der Ausstattung mit Betriebsmitteln.
Für die Einrichtung ist es von existentieller Bedeutung, dass der Budgetrahmen, der sich aus den Leistungsentgelten ableitet, nicht überschritten wird. Deshalb ist es wichtig, dass für den im Schnittstellenkonzept und in den Arbeitsablaufplänen geplanten Personaleinsatz der Bereiche eine Personalberechnung durchgeführt und ein Abgleich mit dem vorliegenden Budget vorgenommen wird.

6. Faktor: Neue Kultur der Zusammenarbeit der Berufsgruppen

Ein stärkerer Einbezug und Teilhabe der Bewohner an Alltagsaktivitäten verbunden mit einer dezentral organisierten Hauswirtschaft führt in der Regel zu einem interdisziplinär besetzten Team in den Wohngruppen bzw. Wohnbereichen. Tätigkeiten wie zum Beispiel das Portionieren und Verteilen der Speisen, die bislang von den Pflegekräften durchgeführt werden, werden beim neuen Konzept von Präsenzkräften in der Wohngruppe übernommen. Dies hat eine intensivere Zusammenarbeit der Berufsgruppen zur Folge.

Warum gute Kommunikation wichtig ist

Eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Pflege- und Präsenzkräften ist insbesondere bei der Versorgung von Bewohnern mit Risiken oder Pflegeproblemen notwendig. Beispielsweise ist es bei Bewohnern mit einem erhöhten Risiko für Mangelernährung Aufgabe der Pflegefachkraft, die Risiken zu erkennen und eine Planung vorzunehmen, die die vorhandenen Gefährdungspotentiale ausschließt oder wenigstens minimieren kann. Da sie selbst den Bewohner nicht bei allen Mahlzeiten persönlich unterstützt bzw. unterstützen kann, muss sie die Präsenzkraft über die erforderlichen Maßnahmen informieren. Sie muss sich darauf verlassen können, dass bei eventuellen Schwierigkeiten eine Rückmeldung durch die Präsenzkraft erfolgt. Deshalb ist es notwendig, dass die Kommunikation zwischen den Professionen und auch die Informationsweitergabe bis hin zur Beteiligung der Präsenzkräfte an der Pflege- und Betreuungsplanung geregelt wird. Eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen steht und fällt schließlich auch mit einem bewohnerorientierten und berufsübergreifenden Denken der Mitarbeiter sowie einer gegenseitigen Akzeptanz der Berufsgruppen. Die interdisziplinäre Arbeit setzt eine neue Haltung der Berufsgruppen zueinander voraus, die von den Leitungskräften einzufordern ist. Die Pflege- und Präsenzkräfte müssen lernen, aufeinander angewiesen zu sein und sich partnerschaftlich „auf Augenhöhe" zu begegnen. Deshalb lautet das Fazit: Schnittstellenmanagement ist Organisationsentwicklung und mit neuen Anforderungen an die Mitarbeiter verbunden. Sie sollten deshalb in den Entwicklungsprozess eingebunden und für die neuen Aufgaben qualifiziert werden.