

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 62 (1991)
Heft: 8

Artikel: Dänische Altenpolitik und -fürsorge. 3. Teil, Leiterschulung in Dänemark
Autor: Packbier-Compier, Hermann J.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810333>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Leiterschulung in Dänemark

Hermann J. Packbier-Compier,

Wie in den ersten beiden Beiträgen bereits angesprochen, erfasste die zu Beginn des Jahres 1987 in Kraft getretene Sozialreform alle Bereiche der Altenhilfe. So war man sich auch von Anfang an darüber im klaren, dass eine Neuordnung der Ausbildungen im Sozial- und Gesundheitsbereich auch die Ebene der LeiterInnen umfassen musste. Heute soll die «Leiterschulung» vorgestellt werden.

Vorab rückblickend noch ein paar ergänzende Informationen zur

«Neuordnung der Ausbildungen im Sozial- und Gesundheitswesen»

a) Koordinierungsstelle auf Landesebene

Mit Beginn der Neuordnung wurde auf Landesebene eine «Koordinierungsstelle» eingerichtet, die die Ausbildungen intensiv begleiten wird. Damit will man sicherstellen, dass die Ausbildungen jederzeit den sich evtl. verändernden Bedingungen angepasst bzw. evaluiert werden können. Diese Stelle soll auch Einfluss nehmen auf die Zahl der Ausbildungsplätze; im Sinne einer Personalbedarfsplanung. Es sollen immer nur so viele Personen die Ausbildung absolvieren, wie auch wirklich gebraucht werden. Damit will man sicherstellen, dass nach der Ausbildung niemand arbeitslos wird.

b) Praktikumsstellen in Dänemark

Die Landsforeninger af Forsorgsledere macht darauf aufmerksam, dass die Möglichkeit besteht, in Einrichtungen der dänischen Altenhilfe ein Praktikum zu absolvieren. Dänische Sprachkenntnisse sind wünschenswert, aber nicht unbedingt Voraussetzung.

Die Kursbewerbung sollte auch den Hinweis enthalten, welchen Bereich man gerne kennenlernen möchte. Ausserdem ist ein Lebenslauf und eine Beschreibung der jetzigen Tätigkeit beizufügen.

Diese Unterlagen sind zu schicken an:

Landsforeninger af Forsorgsledere
Herrn Ole Ryan Petersen
Bredballe Byvej 63, DK - 7120 Vejle

Dieser «Arbeitswunsch» wird dann in der Zeitschrift «Plejehjems Lederen» (erscheint 2 mal monatlich) veröffentlicht. Interessierte Einrichtungen rufen die Bewerbungsunterlagen dann bei vorgenannter Organisation ab und setzen sich direkt mit dem/der BewerberIn in Verbindung.

Doch nun zur Leiterschulung in Dänemark.

I. Einleitung

Es fällt sicherlich auf, dass nicht von «Heimleiterschulung» die Rede ist, sondern die einfache Bezeichnung «Leiterschulung» verwendet wird. Dies ist auch ein Resultat der Dänischen Sozialreform, die ja nicht nur den Baustopp von Alten- und Pflegehei-

men vorsah, sondern auch die Umwandlung der bestehenden Einrichtungen in altengerechte Wohnungen usw. Von daher wird der «Heimleiter» im ursprünglichen Sinn des Wortes nicht mehr gebraucht. Gefragt sind heute LeiterInnen, die in der Lage sind:

- den Prozess der Umstrukturierung in Gang zu bringen bzw. zu halten,
- die Angebote der verschiedenen Träger zu koordinieren,
- die MitarbeiterInnen im physischen und psychischen Bereich zu motivieren,
- Haltungen und Einstellungen dem älteren Menschen gegenüber zu verändern,
- neue Konzepte im Bereich Sozial- und Gesundheitswesen zu entwickeln und umzusetzen usw.

II. Leiter- und Personalentwicklung

Nachdem die Sozialreform vom Dänischen Parlament verabschiedet wurde und 1987 in Kraft trat, schlossen sich die Mitglieder des «Kommunernes Landsforening in Kobenhagen» (Zusammenschluss aller 275 Kommunen in Dänemark) und die «Landsforeninger af Forsorgsledere» (Vereinigung der Fürsorgeleiter) zu einem Arbeitskreis: «Leiter- und Personalentwicklung» zusammen. Dieser Ausschuss erarbeitete ein gemeinsames Konzept, das die Gliederung der «Leiterschulung» in vier Module vorsieht. Das Ergebnis wurde in der Broschüre: «Lederskolen» (Leiterschule) veröffentlicht. In einem Vorwort äussert sich sowohl der Vorsitzende der Altenkommission des Dänischen Parlaments als auch der Vorsitzende der kommunalen Vereinigung und der Leiter der «Leiterschule». Alle Beiträge werden nachfolgend auszugsweise dargestellt:

Der Vorsitzende der Altenkommission – Bent Rold Andersen – schreibt unter anderem:

«Es muss vorrangig darum gehen, allen bisherigen Mitarbeitergruppen die Möglichkeit zu geben, sich entsprechend fort- und weiterzubilden. Dabei muss der Schwerpunkt auf den Neuerungen im Bereich Sozial- und Gesundheitswesen liegen.

Das wichtigste aber ist die Ausbildung der ‚Leitergruppe‘, weil sie den Prozess der Umstrukturierung anleiten muss. Darüber hinaus kommt auf sie die Aufgabe zu, Ratgeber/Inspirator zu sein, aber auch Katalysator, weil nur so das Ziel der Umstrukturierung zu erreichen ist.

Aus diesem Grunde war eine Neuordnung der Ausbildungsinhalte nicht nur notwendig, sondern geradezu Voraussetzung, damit der begonnene Umstellungsprozess zu Ende geführt werden kann.»

Hilmar Slund, Vorsitzender der kommunalen Vereinigung, schreibt:

«Der wichtigste Teil von Fortbildungen ist die Ausbildung von LeiterInnen. Man muss erkennen, dass auf sie grosse Forderungen im Bereich der Umstrukturierung zukommen. Sie haben unter anderem die Aufgabe, Aktivitäten verschiedener Anbieter zu koordinieren. Aus diesem Grund sind verstärkt Nachbildungsmöglichkeiten zu schaffen.»

Zum Schluss äussert sich der *Leiter der «Leiterschule»*, *Ole Ryan Petersen*, wie folgt:

«Leitung ist ein Beruf. Diese Berufsgruppe wird in einem höheren Umfang als bisher koordinierende Funktionen für verschiedene Berufsgruppen übernehmen müssen. Zum anderen liegt es an ihr, eine generelle Änderung der Haltungen älterer Menschen gegenüber herbeizuführen. Sie muss deutlich machen können, was ältere Menschen im physischen und psychischen Bereich zu leisten imstande sind, und so dazu beitragen, dass sich das ‚Altenbild‘ in der Gesellschaft wandelt.

Bei der Leiterschulung handelt es sich um ein qualitatives Angebot, bei dem es vorrangig darum geht, die Leitereigenschaften zu stärken.

Die Broschüre gibt Auskunft über Inhalte der Leiterschulung. Sie bestimmen selber Tempo und Ablauf Ihrer Ausbildung.»

III. Zielsetzung der Leiterschulung

- Nachschulung für LeiterInnen im Pflege- und Sozialsektor;
- Leitungsfunktionen sind immer von Veränderungen beeinflusst. Deshalb ist es notwendig, Voraussetzungen zu schaffen, damit man seine Leiterrolle der Gesamtentwicklung anpassen bzw. erneuern kann;
- Voraussetzung ist ein ganzheitliches Verständnis vom Zusammenspiel von Gruppen und Personen, um dann eine übergeordnete Koordination wahrnehmen zu können.

Die LeiterInnen sollen:

- a) Einsicht und Verständnis für Bewohner- und Nutzersituationen zeigen (als Nutzer werden unter anderem Besucher/Gäste von Tages- und Freizeitstätten bezeichnet: sie nutzen die Einrichtung);
- b) Aktivitäten planen und strukturieren;
- c) Zielsetzungen deutlich machen und Umsetzungsprozesse in Gang bringen;
- d) für interne Personalleitung sorgen und die Entwicklung von Mitarbeiterressourcen fördern;
- e) die Organisation nach aussen repräsentieren (dazu gehört unter anderem auch die Förderung der Zusammenarbeit mit externen Partnern).

IV. Ausbildungszugang und -inhalte

Alle LeiterInnen von Einrichtungen/Institutionen usw. haben Zugang zu dieser Ausbildung. Dazu gehören auch die AbteilungsleiterInnen, die in Dänemark als «Zwischenleiter» bezeichnet werden. Um diese Ausbildung absolvieren zu können, ist es also Voraussetzung, dass man in einer leitenden Position tätig ist.

Wie bereits angesprochen, setzt sich die Leiterschulung aus vier Modulen zusammen. Sie umfassen 12 Wochenkurse mit insgesamt 40 Lektionen; einschliesslich sechs «Internatsveranstaltungen».

Es ist obligatorisch, an allen vier Modulen teilzunehmen. Allerdings ist es auch möglich, einen «Rabatt» zu bekommen, wenn man zum Beispiel bereits eine kaufmännische Ausbildung absolviert hat. Dann braucht man an diesem Teil des Kurses, wo kaufmännisches Wissen vermittelt wird, nicht teilzunehmen. Gleich-

wohl muss man das geforderte Wissen in einer Prüfung nachweisen.

Jede/jeder TeilnehmerIn bestimmt sein Lerntempo individuell. So kann man die Ausbildung zum Beispiel in der kürzesten Zeit von 15 Monaten absolvieren, oder sich 5 Jahre Zeit lassen. Die verschiedenen Lektionen werden im Baukastensystem mehrmals im Jahr angeboten. Somit besteht die Möglichkeit, seinen individuellen Lehrplan zusammenzustellen.

Erwähnenswert erscheint noch, dass zwar Ausbildungsbereiche und -themen festgelegt sind, die Inhalte aber individuell mit den TeilnehmerInnen abgesprochen werden können. Damit möchte man die Voraussetzung schaffen, jederzeit Justierungen – im Einklang mit den Veränderungen im jeweiligen Ausbildungsgebiet – vornehmen zu können.

Dadurch bedingt ergibt sich die Notwendigkeit, dass sich die in dieser Ausbildung eingesetzten Dozenten mehrmals im Jahr zu einem Gedankenaustausch treffen (Teilnahme ist Pflicht). Dies ist notwendig, um eine «Gleichformigkeit der Ausbildung» – die übrigens landesweit einheitlich ist – zu erhalten.

V. Darstellung der Schwerpunkte der einzelnen Module

Modul 1	Persönliche Entwicklung und Leiterprofil	160 Std.
Modul 2	Leitung und Zusammenarbeit	160 Std.
Modul 3	Sektorleitung (Leitung bestimmter Bereiche)	120 Std.
Modul 4	Leitungs- und Projektentwicklungsseminar (LPU) Examination	

Modul 1:

Nach einer *Einführung in wissenschaftstheoretische Problemstellungen*, zu der auch Kenntnisse gehören, die zu einer persönlichen Entwicklung und Profilierung nützlich sind, besteht die Möglichkeit, die eigene Leiteridentität zu reflektieren.

Modul 2:

Hier werden *theoretisches Wissen* und *fachliche Voraussetzungen* vermittelt, um moderne Leiterfunktionen anwenden zu können.

Modul 3:

Den TeilnehmerInnen werden «*Werkzeuge*» (Kenntnisse) vermittelt, die sie in die Lage versetzen, die Leitung von offenen Strukturen bzw. grösseren organisatorischen Einheiten bis hin zur Direktleitung zu übernehmen.

Eine Übersicht über gesetzliche Grundlagen bzw. Konsequenzen und Möglichkeiten der Gesetzgebung schliesst sich an. Vor allem aber sollen *Entwicklungsmöglichkeiten* erkannt und «*Altenpolitische Vorgänge der Zukunft*» entwickelt werden.

Modul 4:

In dieser Phase der Ausbildung geht es vorrangig darum, das in den vorangegangenen drei Modulen *Erlernte miteinander zu verbinden* und einen persönlichen Leiterstil zu entwickeln. Dies geschieht durch eine konkrete einrichtungsbezogene Aufgabenstellung. Das heisst, in einem Zeitraum von 6 Monaten ist ein *persönliches Entwicklungsvorhaben* durchzuführen (den LPU-Verlauf entnehmen Sie bitte der Grafik).

Modul 1

Persönliche Entwicklung und Leiterprofil

Leitung und Menschenbild

- 1.1 Erkenntnistheorien
- 1.2 Ethik und Moral
- 1.3 Entwicklungpsychologie
- 1.4 Logik und Argumentation

Leitung aus sozialpsychologischer Sicht

- 2.1 Sozialisationsprozesse
- 2.2 Macht- und Konflikttheorien
- 2.3 Institutionenpsychologie

Die Persönlichkeit des Leiters

- 3.1 Transaktionsanalyse
- 3.2 Körpersprache
- 3.3 Persönliches Durchsetzungsvermögen
- 3.4 Selbstbild

Leiteridentität

- 4.1 Spezialität oder Generalist?
- 4.2 Leiterrollen
- 4.3 Kreativität

Modul 2

Leitung und Zusammenarbeit

Kommunikation

- 1.1 Sitzungsleitung
- 1.2 Kommunikationstheorien
- 1.3 Zusammenarbeitstraining
- 1.4 Persönliche Planung

Personalverwaltung

- 2.1 Personalauswahl
- 2.2 Personalpolitik
- 2.3 Personalentwicklung

Organisation

- 3.1 Organisationstheorien
- 3.2 Betreuungsleitung
- 3.3 Organisationskultur
- 3.4 Organisationsentwicklung

Leitung und Umsetzung

- 4.1 Motivationstheorien
- 4.2 Situationsbestimmte Leitung
- 4.3 Strategische Leitung

Modul 3

Sektorleitung (Leitung bestimmter Bereiche)

Centerleitung/Distriktleitung

- 1.1 Das Center als organisatorische Einheit
- 1.2 Leitungsaufgaben des Center-Chefs
- 1.3 Kompetenz/Detaildelegation/Rahmendelegation
- 1.4 Die Rolle des Centers in der kommunalen Verwaltung

Kommunale Seniorenpolitik

- 2.1 Übersicht über gesetzliche Grundlagen
- 2.2 Konsequenzen und Möglichkeiten der Gesetzgebung
- 2.3 Modelle über das Zusammenspiel zwischen dem primären und dem sekundären Sektor
- 2.4 Entwicklungsstrategien

Studienreise

Während einer einwöchigen Studienreise in ein Nachbarland sollen die Teilnehmer Kenntnisse und Anregungen über alternative Formen der Altenhilfe erwerben. Die Reise beinhaltet die Besichtigung verschiedener Institutionen, den Besuch von Vorträgen und Diskussionen mit Fachleuten der jeweiligen Region.

Modul 4

Leitungs- und Projektentwicklungsseminar (LPU) Examination

Im LPU-Seminar erarbeitet jeder Teilnehmer ein persönliches Entwicklungsprojekt für seine Einrichtung, welches er eigenständig vorbereitet, vor Ort durchführt und anschliessend auswertet.

Das Seminar wird von einem externen Konsulenten geleitet, der zugleich Mentor der Lehrgangsteilnehmer ist.

Das LPU-Seminar macht das Abschlussexamen der Leitungsschulung aus.

LPU-Verlauf

- 1.1 Instruktionstag
- 1.2 Selbstständig: Erstellung des persönlichen Entwicklungsprojekts
- 1.3 Präsentation des gewählten Projekts
Kritikphase
Überarbeitung des geplanten Projekts
Planung der Ingangsetzung des Projekts
(insgesamt 2 Tage)
- 1.4 Zwei Monate: Ingangsetzung des Projekts in der Einrichtung
- 1.5 Präsentation der vorläufigen Resultate/Überarbeitung des Konzeptes (2 Tage)
- 1.6 Zwei Monate: Endgültige Durchführung des Projektes innerhalb der Einrichtung
- 1.7 Seminar-Abschluss: Präsentation der Ergebnisse (1 Tag)

In dem genannten Zeitraum finden 1- bis 2tägige «Internatsveranstaltungen» statt, wo das Projekt vorbereitet, reflektiert und gegebenenfalls überarbeitet werden kann.

Mit der Präsentation des Projektergebnisses findet die Ausbildung ihren Abschluss.

VI. Kosten der Ausbildung

An dieser Stelle sei erwähnt, dass dem Bereich Aus- und Fortbildung in Dänemark ein immer grösserer Stellenwert eingeräumt wird. Man hat erkannt, dass man nur mit gut ausgebildeten und entsprechend motivierten MitarbeiterInnen die zunehmenden Aufgaben der kommenden Jahre bewältigen kann.

Für die Leiterschulung entstehen folgende Kosten:

- ohne Internatsunterbringung pro Woche DKK 2800 (zirka Sfr. 650.-); mit Internatsunterbringung pro Woche DKK 3800 (zirka Sfr. 880.-);
- insgesamt sind 12 Wochen zu absolvieren, so ergeben sich insgesamt mit Unterbringung DKK 45 600 (zirka Sfr. 10 500.-); ohne Unterbringung DKK 33 600 (zirka Sfr. 7800.-).

Diese Kosten werden vom Arbeitgeber, zusätzlich zur Lohnfortzahlung, getragen.

Ein weiteres Beispiel soll zeigen, was dänische Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitswesen bereit sind, in die Fortbildung ihrer MitarbeiterInnen zu investieren.

Aus der Notwendigkeit heraus, dass mit der Umstrukturierung neue Aufgaben auf die MitarbeiterInnen im genannten Bereich zukommen, entwickelte die «Landsforening af Forsorgslede» ein 6tägiges Projekt: «Mitarbeiterausbildung».

In dieser Ausbildung sollen alle im Bereich Sozial- und Gesundheitswesen beschäftigte MitarbeiterInnen eines Trägers mit den Neuerungen vertraut gemacht und mit ihnen einrichtungsbezogene Umsetzungsmöglichkeiten entwickelt werden. Getreu dem Grundsatz: «Hilfe zur Selbsthilfe» werden innerhalb der Ausbildung «Primärgruppen» gebildet, die dann die weitere Begleitung übernehmen sollen.

Diese Ausbildung wird erstmalig im 1. Halbjahr 1991 für eine grössere dänische Stadt durchgeführt. Sie gliedert sich wie folgt:

- 1 bis 3 Tage sind Personalfragen und Haltungsveränderungen vorbehalten;
- 4. und 5. Tag werden Vorschläge zur Verbesserung des «Haus-service» erarbeitet und die Möglichkeit der Bildung von Primärgruppen besprochen;
- 6. Tag. Dieser erfolgt nach zirka 2 Monaten und wird als Reflexionstag genutzt, an dem die gesteckten Ziele überprüft und gegebenenfalls neue erarbeitet werden sollen.

Teilnehmerzahl: zirka 500 Personen

Kosten der Ausbildung: DKK 500 000 (zirka Sfr. 115 000.-; das heisst pro Person zirka Sfr. 230.-).

VII. Überprüfung des Ausbildungskonzeptes

Nach einer 1jährigen Probephase erfolgt im 1. Halbjahr 1991 eine kritische Überprüfung der inhaltlichen Gestaltung der Ausbildung. Nötigenfalls wird eine Revidierung im Hinblick auf die strukturellen Veränderungen vorgenommen. Ausserdem ist vorgesehen, den Unterricht - stärker als bisher - auf die Erwartungen der Arbeitgeber abzustimmen.

Darüber hinaus wird die Erstellung eines «Unterrichtshandbuchs» angestrebt, um zu erreichen, dass die Unterrichtsinhalte im gesamten Land einheitlich vermittelt werden.

VIII. Zusammenfassung

Schaut man sich die verschiedenen Module an, fällt auf, dass zum Beispiel keine Kenntnisse über Pflege oder Gerontologie usw. vermittelt werden. Im Vordergrund stehen eindeutig Themen, die die persönliche Entwicklung des Leiters fördern, bzw. ihn in die Lage versetzen, Leitung wahrzunehmen. Die Fachaufsicht im angesprochenen Bereich übernimmt der «Zwischenleiter» (Pflegedienstleitung oder Abteilungsleitung).

Die Unterschiedlichkeit der Einrichtungen konnte das Dänische Parlament nicht davon abhalten, eine einheitliche Leiterausbildung zu entwickeln. Es wurde ein klar abgegrenzter Anforderungskatalog an nützlichen Qualifikationen erstellt, der darauf ausgerichtet ist, die Lerninhalte eng mit den Praxiserfahrungen zu verknüpfen. Erst dadurch erlangen die TeilnehmerInnen ein grössstmögliche Mass an Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Eine enge Kooperation mit den «Zwischenleitern» einer Einrichtung wird als die sinnvollste Art der Aufgabenbewältigung angesehen.

Aufgaben der Leitung

Der Leitung bleibt die Aufgabe:

- die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu strukturieren;
- Raum für die Zielsetzung einer optimalen Pflege und Betreuung zu schaffen;
- die Motivation des Personals auf die bewohnerorientierte ganzheitliche Betreuung zu lenken usw.

Sicherlich ist es ein Vorteil, dass in Dänemark alle Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitswesen in kommunaler Trägerschaft stehen. So musste das Konzept der Neuordnung nicht erst mit verschiedenen Trägern diskutiert und deren Wünsche berücksichtigt werden, sondern es konnte relativ schnell auf die sich verändernden Anforderungen reagiert werden.

REDI AG Treuhandbüro für Heime, Kliniken und Kurhäuser

— Wir erarbeiten für Sie die Lohnabrechnungen. Sie sparen Zeit und profitieren von unserer grossen Erfahrung.

REDI AG 8500 Frauenfeld
Telefon 054 21 09 21