

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 63 (1992)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Berner Kaderinstitut : das Defizit an Führungskräften beheben  
**Autor:** Huber, Urs J.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810917>

#### **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:** 14.01.2026

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

## Das Defizit an Führungskräften beheben

Der Kanton Bern plant die Eröffnung eines «Berner Kaderinstituts für das Gesundheits- und Fürsorgewesen» (BKI). Die Vorbereitungen des Projekts sind soweit fortgeschritten, dass der Grossen Rat im Herbst darüber entscheiden soll. Bereits im nächsten Jahr will das BKI bei einem positiven Entscheid den Betrieb aufnehmen.

An einer Informationsveranstaltung im Berner Inselspital orientierten Vertreter der Gesundheits- und Fürsorgedirektion ausführlich über das Projekt BKI. Altregierungsrat Kurt Meyer, der als Projektleiter amitet, begründete die Notwendigkeit dieser Kaderschule trotz der rigorosen Sparmassnahmen. Es seien *zusätzliche Massnahmen zur Unterstützung der Führung in den sozialen Institutionen* notwendig, erklärte Meyer. Damit werde ein Signal gesetzt für den Aufbruch im Fürsorgewesen des Kantons Bern. Bereits 1986 wurde im Rahmen der Schulplanung festgestellt, dass ein grosser Mangel bei der Ausbildung von Kaderpersonal und Lehrkräften bestehe.

Auch die Gesundheits- und Fürsorgedirektion betont in ihrer Stellungnahme zuhanden des Grossen Rates, es sei gerade in der heutigen schwierigen finanziellen Situation des Kantons Bern besonders wichtig, dass die Institutionen des Gesundheits- und Fürsorgewesens von optimal auf ihre Aufgabe vorbereiteten Führungskräften geleitet werden. Die Kaderausbildung schaffe die Voraussetzung, dass aktuelle Managementaufgaben grundlegend und praxisbezogen angegangen und gelöst werden können.

### Die Ausbildungsziele

Jede Person, welche das BKI absolviert und anschliessend im Gesundheits- und Fürsorgewesen eine Kaderposition bekleidet, soll fähig sein

- Führungsverantwortung zu übernehmen;
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivationsfördernd zu führen;
- die Leistungen der Gesundheits- und Fürsorgedirektion unter besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit qualitativ sicherstellen;
- zukunftsorientierte Versorgungssymptome mitzustalten;
- Innovationsprozesse auszulösen und mitzutragen;
- Ressourcen zu erschliessen, Probleme ursächlich anzugehen und geeignete Lösungsstrategien zu entwickeln;
- die zielgerichtete Zusammenarbeit sowohl interdisziplinär als auch inter-institutionell zu fördern.

Das Berner Kaderinstitut sieht *vier Ausbildungsphasen* vor:

**Phase 1** beinhaltet eine Ausbildungsberatung, die Analyse der bisherigen beruflichen Laufbahn, das Feststellen von Defiziten bezogen auf die Einstiegsvoraussetzung für die Phase 3, die eigentliche Kaderausbildung. Mit den Interessenten wird ein Ausbildungsplan und -ablauf festgelegt für die Ausbildungsphase 2.

**Phase 2** dient dem Erreichen einer gemeinsamen Basis für die eigentliche Kaderausbildung in Phase 3. Das Ausbildungsprogramm wird individuell gemäss Ausbildungsplan (siehe Phase 1) absolviert und soll in einem Zeitraum von zirka 2 Jahren abgeschlossen werden. In dieser Phase kommt das Bausteinsystem zur Anwendung, das heisst, der/die KandidatIn nutzt in erster Linie bereits vorhandene Ausbildungsangebote – beispielsweise höhere Fachschulen, Leitungs- und pädagogische Kurse – bei Bedarf werden auch neue Angebote im Ausbildungsbereich geschaffen.

Ziel von Ausbildungsphase 2 ist es, die Ausbildungs- und Praxisdefizite auszugleichen. Der/die KandidatIn führt ein persönliches Ausbildungsdossier. Der Abschluss von Phase 2 wird vom BKI mit einem Attest bestätigt, worin bescheinigt wird, dass ein Eintritt in Phase 3 erfolgen kann.

Die **Ausbildungsphase 3** ist die eigentliche Kaderausbildung für Führung und Management im Gesundheits- und Fürsorgewesen. In dieser berufs- und praxisbegleitenden Ausbildung, die 2 Jahre dauert, arbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zirka im Rahmen einer 50-Prozent-Stelle im Berufsfeld. Der für die Ausbildung vorgesehene Zeitanteil von 50 Prozent umfasst ebenfalls das Bearbeiten von am Arbeitsplatz anfallenden Aufgaben. Diese werden im Rahmen der Kaderausbildung begleitet, gestaltet und reflektiert. Die Ausbildung schliesst mit einem Diplom ab, das vorerst für den Kanton Bern gilt, jedoch wird eine schweizerische Anerkennung angestrebt.

In der **Ausbildungsphase 4** steht die individuelle berufs- und aufgabenorientierte Fortbildung in Form von entwicklungsorientierten Aktivitäten im Vordergrund. In Frage kommen zum Bei-

## Abonnements-Bestellung

für das monatlich erscheinende

### Schweizer Heimwesen

Fachblatt VSA

Name \_\_\_\_\_

Strasse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Jahresabonnement Fr. 73.–

Halbjahresabonnement Fr. 46.–

Preisreduktion für VSA-Mitglieder

Bitte ausschneiden und einsenden an

**Stutz + Co. AG, Offset + Buchdruck**  
**8820 Wädenswil, ☎ 01 780 08 37**

## Stellungnahme des VBH:

### Die Skepsis überwiegt

Der Verein Bernischer Heimleiter (VBH) begrüßt in seiner Vernehmlassung grundsätzlich die Schaffung einer attraktiven Kaderausbildung, lehnt allerdings das Projekt zum jetzigen Zeitpunkt ab.

Begründet wird eine Ablehnung mit der Feststellung, dass der Kanton zurzeit daran sei, das finanzielle Haushaltsgleichgewicht herzustellen. Gemessen an den von Regierungsrat Herman Fehr veröffentlichten und angeordneten Massnahmen, lasse sich das Projekt zum jetzigen Zeitpunkt nicht verantworten, hält der VBH fest.

In einzelnen Punkten wertet der VBH das Projekt positiv. Erwähnt werden die relativ niedrigen Einstiegsvoraussetzungen und das anvisierte Baukastensystem. Jedoch überwiegen Kritik und Bedenken. Vorab kritisiert der VBH das hohe Niveau der Ausbildung; das BKI visiere vor allem Managerstellen in Grossbetrieben an: Spitalverwaltungen, Verwaltungen von Grossheimen usw. Der VBH vertrete jedoch in der Mehrzahl kleinere und mittlere Betriebe. «Wir haben den Eindruck», hält der VBH in seiner Vernehmlassung wörtlich fest, «dass ein BKI-Absolvent für unsere Verhältnisse einerseits überqualifiziert und anderseits – was die wirklich pädagogisch-berufsrelevanten Aspekte betrifft – einseitig qualifiziert wäre.» Der VBH sehe die von ihm vertretenen bernischen Heimleiter weniger als potentielle Anwärter für das BKI.

Der VBH weist ferner darauf hin, dass ab 1991 vom Verein für das Schweizerische Heimwesen (VSA) eine neu konzipierte Diplomausbildung für Heimleitungen angeboten werde, die eher seinen Bedürfnissen entspreche.

(Urs J. Huber)

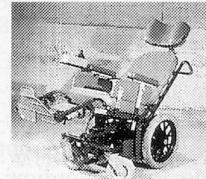
schule wird einerseits durch die TeilnehmerInnen – es werden max. 30 aufgenommen – finanziert, anderseits durch Beiträge des Bundes und des Kantons sowie durch Sponsoren. Für den Kanton Bern beträgt die Belastung voraussichtlich rund 850 000 Franken.

Das Projekt BKI wurde am 20. März in die Vernehmlassung geschickt. Berufsorganisationen, Verbände und Kommission hatten Gelegenheit, zum Projekt Stellung zu nehmen. Im Herbst soll das Projekt vor den Grossen Rat. Fällt der Entscheid positiv aus, will das BKI bereits im nächsten Jahr den Betrieb aufnehmen.

Urs J. Huber

**Power Push**  
entwickelt und fabriziert  
für Sie in der Schweiz

**z.B.: PP Skandi**



- einmalig wendig und schmal
- Breite nur 55 cm
- grosse Räder vorn oder hinten
- für Innen- oder Ausseneinsatz
- elegantes Design
- COMFORTSITZ MIT VIELEN VESTELL-MÖGLICHKEITEN AUF WUNSCH AUCH ELEKTRISCH

**Power Push AG**  
6064 Kerns · Telefon 041 - 60 96 66

spiel die Übernahme von Praxisberatungen und Ausbildungsberatungen im Rahmen des BKI, die Bearbeitung von übergeordneten Themen des Fürsorge- und Gesundheitsswesens (Beispiel: neue Finanzierungsmodelle, Gesundheitsförderungsprojekte usw.) oder die Mitarbeit an Forschungsprojekten.

Träger des BKI ist eine Stiftung, welche in den Institutionen, die an einer Kaderausbildung Interesse haben, verankert sein soll (Staat und Stadt Bern, evtl. Verband bernischer Krankenhäuser, evtl. Verband bernischer Alterseinrichtungen). Ein Stiftungsrat mit 15 bis 21 Mitgliedern wäre das oberste Organ.

#### Kosten von 1,5 Millionen

Für die Verwaltung und Beratung in den Phasen 1–4 rechnen die Verantwortlichen mit Kosten von rund 640 000 Franken. Insgesamt sind dafür 3,5 Stellen geplant (100 Prozent Direktion, 50 Prozent administrative Leitung, 100 Prozent Sekretariat und 100 Prozent Beratung). Für die eigentliche Kaderausbildung (Phase 3) werden Kosten von rund 680 000 Franken geschätzt. Insgesamt wird bei einem Vollausbau mit jährlichen Kosten von rund 1,5 Millionen Franken gerechnet.

#### Finanzierung durch Bund und Kanton

Die durchschnittliche finanzielle Belastung beträgt pro Jahr für die TeilnehmerInnen rund 10 000 Franken. Die Berner Kader-



### Qualité suisse...

Nicht nur weil wir das Glück haben,  
ein schweizerisches Unternehmen zu sein,  
sondern weil

wir uns täglich anstrengen, um Ihnen  
erstklassige Produkte zu liefern, damit Sie und  
Ihre Gäste zufrieden sind.

Haco AG, 3073 Gümligen, Tel. 031/9501111