Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 65 (1994)
Heft: 7

Anhang: Dipl. Heimleiter/Dipl. Heimleiterin : ein Biga-Beruf
Autor: [s.n.]

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: 08.12.2025

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

Beilage zur Fachzeitschrift Heim, Juli 1994 *

EIN BEITRAG ZUR LEBENSQUALITÄT IN HEIMEN

Wer sich seit längerer Zeit mit Heimfragen und speziell mit Alters- und Pflegeheimen befasst, stösst immer wieder auf die Frage, wer ein Heim leitet und wer in einem Heim arbeitet.

Heimleiter – gerade auch im Betagtenbereich – ist kein Beruf, den man mit einer Lehre erlernen und den man im Alter von 20 Jahren ausüben kann. Es handelt sich um einen Zweitberuf, wobei die erste Ausbildung wie auch der Berufsweg recht unterschiedlich sein können. Aus diesem Grunde gibt es auch keine Vorschriften und keinen speziellen Ausweis. Dies wird immer wieder bemängelt. Jedermann kann diese anspruchsvolle Arbeit ausüben.

Die Heimverbände bieten seit längerer Zeit Kurse und Ausbildungsgänge für gewählte wie auch für zukünftige Heimleiter an. Als weiteren Schritt hat das Biga nun eine Anerkennung zugesprochen, indem gemäss Berufsbildungsgesetz nach bestandener Prüfung ein Fachausweis erworben werden kann. Sicher ist dies ein Beitrag zur Förderung der Lebensqualität in den Heimen. Dem früheren VSA und heutigen Heimverband Schweiz kommt das grosse Verdienst zu, die notwendige Initiative ergriffen zu haben. Allerdings ist der Biga-Ausweis keine Garantie, dass inskünftig alles rund läuft. Trotz Fahrausweisen gibt es im Strassenverkehr immer wieder leichte und leider auch schwerere Unfälle. Mit Ausweisen und Diplomen sind nicht alle Probleme gelöst. Dies ist aber ein Kennzeichen des menschlichen Lebens.

Ein Heimleiter allein genügt nicht, damit ein Heim funktioniert. Es braucht viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist erfreulich, dass auch hier ein Ziel erreicht werden konnte. Der Beruf des Betagtenbetreuers/der Betagtenbetreuerin erhält eine gesamtschweizerische Anerkennung in dem Sinne, als ein gesamtschweizerischer Ausweis abgegeben wird, der vom Präsidenten der Fürsorgedirektoren-Konferenz unterzeichnet wird. Auch dieser Beruf erhält so eine verdiente Anerkennung.

In einer Zeit, in der Lösungen oft lange Zeit benötigen, geben zwei in relativ kurzer Zeit geschaffene Berufsgänge resp. Berufsausweise Anlass zu berechtigter Freude und Genugtuung.

François Huber,
Sektionschef Bundesamt für Sozialversicherung,
Abt. AHV/EO/EL

* Redaktion Erika Ritter

DIE HÖHERE FACHPRÜFUNG: BEDEUTUNG, ANFORDERUNGEN, VORBEREITUNG

Von Paul Gmünder, Bildungsbeauftragter, Heimverband Schweiz

Den Beruf des Heimleiters und der Heimleiterin vom Biga anerkennen zu lassen – dieser Gedanke wurde seit Jahren innerhalb und ausserhalb des Heimwesens intensiv und durchaus auch kontrovers diskutiert. Nicht nur seitens der verantwortlichen Aufsichtsorgane, sondern auch und gerade aus den Reihen der Direktbetroffenen, den HeimleiterInnen wurde dieser Wunsch vielfach vorgebracht. Deshalb wurde im Jahre 1989 das Projekt «Biga-Anerkennung» gestartet. Das Ziel war, die Anerkennung des anspruchsvollen Berufs des Heimleiters und der Heimleiterin durch das Biga bzw. die Schaffung eines Reglements für die Höhere Fachprüfung. Nach umfangreichen Vorarbeiten wurde der langjährige Wunsch Realität: Am 15. November 1993 unterzeichnete Bundesrat J.P. Delamuraz das Reglement. Der gesetzlich geschützte Titel «dipl. Heimleiter/dipl. Heimleiterin» ist damit Tatsache geworden.

Ohne Zweifel ist es nach wie vor so, dass im Vergleich zu anderen Berufen die Arbeit in den Heimen nicht das ihr zukommende Ansehen geniesst. Vielfältige Gründe sind dafür verantwortlich (diffuse Abwehrhaltung seitens der Öffentlichkeit; unklares Berufsbild; uneinheitliche Anstellungspraxis usw.). In diesem Zusammenhang ist von der Biga-Anerkennung zum einen eine Imageaufbesserung der Berufsgattung HeimleiterIn gegenüber der Öffentlichkeit zu erwarten: die Verankerung eines Berufsbildes, das eine für die Gesellschaft notwendige, wichtige und äusserst anspruchsvolle Aufgabe beinhaltet.

Zum andern setzt die eidgenössische Anerkennung ein Signal für die weitere Professionalisierung des HeimleiterInnenberufes. Mit der Höheren Fachprüfung ist ein wichtiges Instrument geschaffen worden, das im Führungs- und Verwaltungsbereich die Anforderungen genauer definiert und einen gewissen einheitlichen Standard vorgibt. Dies ermöglicht zukünftig ein klareres und allgemein anerkannteres Selbstverständnis des HeimleiterInnenberufes.

Betrachtet man die berufliche Herkunft der HeimleiterInnen, so sieht man, dass der Weg in die Heimleitung in den seltensten Fällen gradlinig verläuft. Bezüglich beruflicher Ausbildung und Berufspraxis zeigt sich ein äusserst heterogenes Bild. Der mitgebrachte schulische und berufliche «Rucksack» variiert in grossem Masse. Auch die an die HeimleiterInnen gestellten Mindestanforderungen variieren sehr stark. Je nach Heimtyp, Trägerschaft, Kanton oder Gemeinde werden strenge, lockere oder gar keine Anforderungen an die Ausbildung gestellt. Für die Justizheime existieren Richtlinien des Bundes. Die Mindestanforderungen für HeimleiterInnen dieses Heimtypus bestehen darin, dass sie im Minimum die gleichen Qualifikationen (sozialpädagogische, heilpädagogische Ausbildung usw.) wie ihre MitarbeiterInnen mitbringen müssen. Für Behinderten-, Alters- und Pflegeheime gibt es überhaupt keine überkantonalen Regelungen. Da diese Heime der Aufsicht von Kantonen und Gemeinden unterstellt sind, werden die Anforderungsprofile auch auf dieser Ebene festgelegt – oder eben auch nicht. Immerhin zeigt sich mittlerweile ein erfreulicher Trend: Einzelne Kantone und Gemeinden sind dazu übergegangen, für HeimleiterInnen von Alters- und Pflegeheimen eine abgeschlossene Berufslehre und eine erfolgreich abgeschlossene Führungsausbildung zu verlangen.

> **„Ohne Zweifel ist es nach wie vor so, dass im Vergleich zu anderen Berufen die Arbeit in den Heimen nicht das ihr zukommende Ansehen geniesst."**

So zeigt sich, dass – mit Ausnahme der Alters- und Pflegeheime – zwar eine entsprechende, fachliche (sozialpädagogische usw.) Ausbildung verlangt wird, nicht aber eine für die Führung eines Heimes konstitutive Qualifikation.

Von dieser Perspektive her betrachtet, bietet die Biga-Anerkennung bzw. die Höhere Fachprüfung erstmalig so etwas wie einen kleinsten gemeinsamen Nenner bezüglich des Anforderungsprofils für HeimleiterInnen aller Heimtypen.

Die verschiedentlich geäusserten Einwände, dass mit der Höheren Fachprüfung für HeimleiterInnen das Berufsbild einseitig zugunsten des Verwalterischen und Kaufmännischen profiliert werde, verkennen den Status und die Reichweite dieses Abschlusses. Dieser versteht sich als notwendige Ergänzung zu den jeweiligen Fachausbildungen und darf deshalb nicht isoliert betrachtet werden. Es braucht bei der komplexen Aufgabe einer Heimleitung unbestritten beides: Qualifikationen im fachlichen *und* führungsmässigen Bereich. Und da im Gegensatz zu den Justizheimen für die Führung von Alters- und Pflegeheimen von den Kantonen und Gemeinden keine Fachausbildung verlangt wird, hat der Heimverband Schweiz eine Regelung getroffen, die von den AbsolventInnen der Diplomausbildung für Heimleitungen die Absolvierung einer gerontologischen Grundausbildung verlangt.

Auch wenn – aus gesetzlichen Gründen – die Höhere Fachprüfung sich im Führungsbereich fokussiert, so wurde bei den Verhandlungen über das Reglement doch sorgfältig darauf geachtet, dass die Spezifität von sozialen Organisationen zum Tragen kommt (im Sinne des vernetzten Denkens soll Führung immer auch die bewohnerzentrierte Perspektive miteinbeziehen; vgl. dazu auch den Beitrag von B. Kappeler, Führung in sozialen Institutionen, in dieser Broschüre).

So wie man die Wirkung der Höheren Fachprüfung nicht unterschätzen sollte,

so sollte man sie auch nicht überschätzen. Wie in allen Berufen gilt auch hier: Eine absolvierte Ausbildung und eine erfolgreich bestandene Prüfung sind noch keine Garantie für eine Bewährung im betreffenden Beruf oder in der betreffenden Funktion. Diplome bergen ja erfahrungsgemäss nicht selten die Gefahr, dass sowohl ihre Besitzer als auch deren potentielle Wahlbehörden daraus unrealistische Erwartungen ableiten. Die reale Berufssituation und die komplexen, schillernden und vielfältigen Facetten einer Person lassen sich in einer Führungsbildung nur annähernd und in einer Prüfung nur punktuell und unzureichend erfassen. Die Bewährungsprobe kann allein in der alltäglichen Berufspraxis bestanden werden. Deshalb soll auch kein Zweiklassensystem von HeimleiterInnen geschaffen werden – solche mit und solche ohne den eidgenössischen Abschluss. Ohne Zweifel gibt es – auch in Zukunft – viele bewährte Praktiker mit entsprechender und genügender Berufsausbildung und -erfahrung, die ohne einen solchen Abschluss ihre Funktion bestens ausüben werden.

„Als gesellschaftliches Signal für die Berufsgattung Heimleiterin/ Heimleiter aber kommt der Höheren Fachprüfung im Sinne der Setzung von qualitativen Standards erhebliche Bedeutung zu."

Grundlinien des Reglements

a) Zweck der Höheren Fachprüfung

Welches ist nun aber der eigentliche Zweck einer Höheren Fachprüfung? In Art. 52, Ziff. 2 des Bundesgesetzes über Berufsbildung (BBG) ist er wie folgt grundsätzlich festgelegt: «Durch die Höhere Fachprüfung soll festgestellt werden, ob der Bewerber die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse besitzt, um einen Betrieb selbständig zu leiten oder in seinem Beruf höheren Ansprüchen zu genügen.»

Dementsprechend legt Art. 2 des Reglements den Zweck wie folgt fest:

- Durch die Höhere Fachprüfung soll festgestellt werden, ob die BewerberInnen die erforderlichen praktischen und theoretischen Fähigkeiten und Kenntnisse in allen zentralen Sparten der Heimführung und Heimverwaltung besitzen.
- Insbesondere soll festgestellt werden, ob der/die BewerberIn die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse besitzt, als Vorgesetzte/r einen Heimbetrieb eigenverantwortlich zu leiten, in führungsmässiger, verwaltender wie auch sozialer Hinsicht und in seinem/ihrem Beruf höheren Ansprüchen genügen kann.

Entscheidend ist, dass Höhere Fachprüfungen nicht ein Ausweis über rein schulisches Wissen sind, sondern über das in der Praxis erworbene Können, verknüpft mit vertieften, theoretischen Kenntnissen. Es muss deshalb ganz besonders darauf hingewiesen werden, dass eine solche Prüfung erfahrungsgemäss nicht bestanden werden kann, wenn 1. die notwendigen praktischen Erfahrungen und 2. die theoretischen Grundlagen fehlen (vgl. Punkt b und c unten).

b) Zulassungsbedingungen

Nach Art. 8 des Reglements wird zur Prüfung zugelassen, wer:

- einen eidgenössischen Fähigkeitsausweis einer *dreijährigen Berufslehre* oder einen gleichwertigen Ausweis besitzt (über die Gleichwertigkeit von ausländischen Ausweisen entscheidet das Biga) und über fünf Jahre Berufspraxis verfügt, davon mindestens drei Jahre in leitender Stellung im Heimbereich.
- Wer über den Ausweis einer *zweijährigen Berufslehre* verfügt, muss über sieben Jahre Berufspraxis verfügen, davon fünf Jahre im Heimbereich und davon mindestens drei Jahre in leitender Stellung.

c) Anforderungen

Stoffauswahl und Fragestellungen sind im allgemeinen nach der praktischen Seite hin orientiert. Das darf aber nie so verstanden werden, das Stoffgebiet sei auf den engen, persönlichen Erfahrungskreis des/der KandidatIn zu begrenzen und er/sie müsse nur über Themen Bescheid wissen, die ihm/ihr in seiner/ihrer Praxis begegnet sind.

Bei der Bewertung sind das fachliche Wissen, das kritische Problembewusstsein, die geistige Beweglichkeit (Flexibilität und Kreativität) und das ganzheitliche Denkvermögen (vernetztes Denken) entscheidend. Angelerntes, aber nicht verarbeitetes Wissen wird nicht hoch bewertet.

Die Prüfung umfasst die folgenden Fächer:

1. *Führungswesen I* (schriftlich; 6 Std.)
   Inhalt: Grundlagen einer Führungspolitik (Führungskonzepte); Führungspsychologische Fragestellungen (Führungsstil: Rollenkonzept der Führung; Motivationsmodelle; Konfliktmanagement).
2. *Führungswesen II* (mündlich; 30 Min.)
   Inhalt: Führung von Arbeitsgruppen (Arbeitsfähigkeit von Gruppen, Teamentwicklung); Persönliche Arbeitstechnik; Innerbetriebliche Kommunikationsformen (Gesprächsführung, Übersicht über betriebliche Gesprächsformen, Sitzungstechniken, Verhandlungsführung).
3. *Organisationswesen* (mündlich; 30 Min.)
   Inhalt: Organisationsstrukturen; Organisationsprinzipien; Organisationsinstrumente; Optimale Arbeitsstrukturen; Informationswesen.
4. *Personalwesen* (schriftlich; 3 Std.)
   Inhalt: Personalwerbung; Personalbeschaffung; Personalselektion; Personaleinführung; Qualifikationssysteme; Personalbedarf; Stellenplan; Salärsysteme; Arbeitsrecht.
5. *Finanz- und Rechnungswesen* (schriftlich; 4 Std.)
   Inhalt: Doppelte Buchhaltung (Kenntnis der Begriffe, Elemente, Strukturen); Formulierung von Buchungssätzen; Verbuchen von Geschäftsfällen; Abschlussbuchungen; Abschluss; Finanz- und Rechnungswesen als Führungs- und Steuerungsinstrument.
6. *Diplomarbeit* (mündlich; 30 Min.)
   Inhalt: Mündliches Prüfungsgespräch über Themen aus der persönlichen Diplomarbeit.

Das Verfassen einer Diplomarbeit mit einer grundsätzlichen Thematik aus dem Heimbereich (inhaltliche Schwerpunkte: Organisation – Führung – Bewohner) gilt als Zulassungsbedingung zur Höheren Fachprüfung. Die spezifischen Anforderungen an die Diplomarbeit sind in einer separaten Wegleitung festgelegt.

Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung

Wer seine Weiterbildung plant und sich auf eine Prüfung vorbereitet, fragt nicht nur nach den Anforderungen, sondern erkundigt sich auch nach den Ausbildungsmöglichkeiten. Die Möglichkeit des Selbststudiums ist selbstverständlich

gegeben, ist jedoch in der Regel nicht zu empfehlen.

Für die berufsbegleitenden Vorbereitungen bieten verschiedene Institutionen – natürlich auch der Heimverband – spezifische Ausbildungsgänge an.

Die Diplomausbildung für Heimleitungen des Heimverbandes Schweiz bietet zudem durch ihren stufenmässigen Aufbau all jenen, die schon vor längerem eine entsprechende Führungsausbildung absolviert haben und jetzt ihr Wissen im Hinblick auf die Prüfung wieder auffrischen möchten, einen flexiblen Einstieg in die Diplomausbildung.

Soll das eidgenössische Diplom und der Titel «dipl. HeimleiterIn» nicht einfach zu einem Papiertiger verkommen, dann ist vorgängig eine sorgfältige Führungsausbildung dringend erforderlich.

Der HeimleiterInnenberuf ist von seinen Aufgaben her äusserst mannigfaltig und verlangt ein gesundes Mass an praktischen Fähigkeiten und intellektuellem Wissen. Durch die Herkunft aus zahlreichen Grundberufen mit vielfältiger Erfahrung entsprechen die HeimleiterInnen durchaus den unterschiedlichen Vorstellungen ihrer Wahlbehörden. Entscheidend für ihr Wirken und Bestehen ist ihre Persönlichkeitsstruktur und ihre Grundhaltung zu ihrer sozialen Aufgabe. Indessen ist nicht zu verkennen – und

> **„Bewährungsprobe kann allein in der alltäglichen Berufspraxis bestanden werden."**

dies will die Diplomausbildung sowie die Höhere Fachprüfung fördern –, dass die Ansprüche an Führungseigenschaften und -fähigkeiten einen hohen Stellenwert besitzen (vgl. dazu die Broschüre von Peter Bürgi: Der Heimleiter – sein Heim, seine Funktion, seine Person, hrsg. vom Heimverband Schweiz und VCI). Doch lässt sich die Führung eines Heimes nur bedingt theoretisch vorbereiten. Deshalb auch bieten wir unsere Führungsausbildung strikt berufsbegleitend an. Denn alles Handlungswissen kann nicht die existentielle Betroffenheit dessen ersetzen, der plötzlich allein die Gesamtverantwortung zu tragen hat, der Isolation einer Führungskraft ausgesetzt ist und in der Zerreissprobe einer mittleren Leitungsebene steht. Mit der Übernahme einer Führungsaufgabe stellen sich viele alte Aufgaben neu, wird Vorbereitungswissen aus ganz anderem Blickwinkel gefragt. Vergleichbar dem Pädagogikstudenten, der sich von Erziehungsfragen mit der Geburt des ersten eigenen Kindes plötzlich ganz anders betroffen sieht.

Die Diplomausbildung für Heimleitungen versucht diesen beiden Erfahrungsebenen gerecht zu werden und bietet in diesem Sinn eine optimale Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung. ■

Informationen über die Höhere Fachprüfung (Reglement, Wegleitung, Prüfungstermine) erteilt Ihnen das
Prüfungssekretariat
des Heimverbandes Schweiz
(Telefon 01 383 47 07).

FÜHRUNG IN SOZIALEN INSTITUTIONEN

Von Beat Kappeler, Institut für Angewandte Psychologie (IAP)

In diesem Artikel wird das Führungsverständnis in sozialen Institutionen unter verschiedenen Perspektiven betrachtet. Nicht allein die Person, welche führt, steht im Blickpunkt des Interesses, sondern die ganze Institution, in welcher Führungsprozesse ablaufen.

In einem ersten Schritt werden drei Grundannahmen postuliert, welche für verschiedene Institutionen Allgemeingültigkeit haben. Aufbauend werden im zweiten Abschnitt einige konkrete Aspekte in Führungsprozessen näher behandelt, um dann im dritten und letzten Teil Anforderungen an eine Führungspraxis abzuleiten.

Grundannahmen über Institutionen

Institutionen sind komplexe Systeme

Der Begriff der Komplexität bezieht sich sowohl auf das Funktionieren von Institutionen als auch auf das Führungsgeschehen selbst. Umgangssprachlich sagen wir, dass etwas kompliziert oder komplex sei, wenn wir es zuwenig verstehen. Und genau das ist hier gemeint: Zu viele Aspekte spielen eine Rolle und beeinflussen sich gegenseitig – unser Verstand ist oft überfordert. In der Führungspraxis jedoch werden wir uns – und schon gar nicht anderen – kaum eingestehen, wenn wir hilflos und überfordert sind. *Das Selbstbild wie auch das Fremdbild verlangt in der Führung nach Personen, die über der Sache stehen, immer wissen, wie etwas zu geschehen hat, und auch in schwierigen Situationen einen klaren Durchblick behalten. Doch diese Bilder von Stärke und Überlegenheit entsprechen nicht der Komplexität der Realität.*

> **„Stehen wir dem, was wir heute noch zu verstehen glauben, nicht morgen oft schon ratlos gegenüber?"**

Nicht Alleswisser, sondern Lernende, die wissen und trotzdem weiterfragen, die in Frage stellen und trotzdem Selbstvertrauen und Selbstsicherheit empfinden, sind in Institutionen gefragt.

Institutionen als komplexe Gebilde sind gleichzeitig soziale und technische Systeme. Aufgaben, Arbeitsabläufe, Vorgaben, Technik, Rahmenbedingungen, Strukturen und Projekte usw. beeinflussen das Geschehen in Institutionen genauso wie zum Beispiel die Arbeitsgruppe, das Führungsgremium, die Atmosphäre, das Leitbild. Viele Aspekte stehen miteinander in Interaktion, beein-

flussen und bedingen sich gegenseitig in dynamischer Art und Weise. Entsprechend verlangt diese Erkenntnis nach einem ganzheitlichen, vernetzten Denken mit dem Ziel, übergreifende Muster von dynamischen Prozessen verstehen zu lernen. Das Denken, welches in Problemsituationen nach der einen und einzigen Ursache, oft sogar nach dem oder der «Schuldigen» sucht, muss ergänzt werden durch eine ganzheitliche Art des Denkens. Das Stehlen eines Rüstmessers oder das Nichteinhalten von Pausenzeiten ist nicht einfach mit einer Ursache (linearkausal) erklärbar. Führung, die sich nicht um ständiges und tieferes Verstehen bemüht, wird letztlich nicht aus dem Prozess von Feuerwehrübungen herauskommen und damit, gefangen im operativen Tagesgeschäft, nie zukunftsprägend eine Institution mitgestalten.

«Angestelltenverhältnis» statt Partnerschaft

Soziale Institutionen haben die Tendenz, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Muster von Angestellten zu pressen und verhindern damit Partnerqualität. Hierarchie und Machtgefälle betonen einseitige Abhängigkeiten, Führung wird primär als Einbahnverkehr betrachtet, nämlich von oben nach unten, und im Vordergrund stehen Reglementierungen, mit welchen Rechte und Pflichten definiert werden. So bleiben in Konfliktsituationen im besten Fall Kompromisse als Lösungsstrategie übrig, weil die Beteiligten primär Anstellungen oder Arbeitsbedingungen optimieren wollen. Demgegenüber steht ein Verständnis von Partnerschaft, welches Macht und Einflussnahme auf allen Ebenen fördert, das Autonomie der Betroffenen sowie unternehmerischen, innovativen Geist thematisiert.

> **„Das höchste Ziel in sozialen Organisationen darf nicht einfach Funktionalität heissen, sondern oberstes Gebot muss Professionalität sein."**

Selbstverständlich kann es sich bei diesem Aspekt nicht um eine Entweder-oder-Haltung handeln, sondern vielmehr um Tendenzen und um den ständigen Anspruch zur Optimierung.

Soziale Organisationen brauchen mehr Führung

Der Wert dieser Aussage ergibt sich aus dem Begriff Führung im Gegensatz zum Begriff Leitung. Noch immer werden Führungsaufgaben in sozialen Organisationen mit Leitung übertitelt (Heimleitung, die Heimleiterin, Zentrumsleiter). Ein ganzheitliches Verständnis einer Managementaufgabe verlangt natürlich mindestens beides – leiten und führen. Nur weist der Leitungsbegriff auf andere Aspekte hin als der Führungsbegriff. Thematisiert ist mit Leitung vielmehr ein objektives Funktionieren, und dann wird organisieren zu einer zentralen Aufgabe.

Führung demgegenüber betont vielmehr die Prozesse im Arbeitsalltag und befasst sich mit den Menschen, welche sich in sozio-technischen Systemen bewegen. Dies erfordert eine Steuerung von Prozessen mit dem Ziel, möglichst viel Identifikation mit Personen, Aufgaben und Ergebnissen für alle Beteiligten zu ermöglichen. Die zentrale Aufgabe heisst kommunizieren (von Werten, vom Verständnis der Aufgabe usw.) und sich mitteilen. Es geht darum, in vielen Bereichen Übereinstimmung (nicht bloss Kompromisse) und gemeinsam Ziele zu erreichen. Überlegen Sie sich doch kurz, ob Sie zum Beispiel Martin L. King einen Führer oder einen Leiter nennen würden.

Konkretisierung anhand ausgewählter Aspekte

Persönlichkeit

Immer wieder wird der Persönlichkeit von Führenden eine zentrale Bedeutung beigemessen, und genauso, wie wir realisieren, dass erfolgreiche, prägende Vorgesetzte auch das sind, was wir allgemein als «starke Persönlichkeiten» kennzeichnen, wissen wir auch, dass es die eine Persönlichkeit, welche Führungserfolg verspricht, nicht gibt. Bei aller Einschränkung der Perspektive «Persönlichkeit» lohnt es sich, einige Aspekte näher zu betrachten.

- *Jede Person ist geprägt durch die eigene Geschichte, die individuelle Biographie, spezifische Erfahrungen, Wünsche und Bedürfnisse, Sehnsüchte und Ängste.* Genau in dieser persönlichen Lebensgeschichte stecken unsere Möglichkeiten, aber auch unsere Begrenzungen: wovor wir uns fürchten, was wir aus Unsicherheit lieber nicht ansprechen, was wir nicht wahnehmen oder uns nicht vorstellen können. Im gleichen Mass trifft dies natürlich auch auf Personen in Führungssituationen zu, und diese Möglichkeiten und Begrenzungen konstellieren eine spezifische Führungswirklichkeit, in der nun eben vieles möglich ist, anderes auch nicht. Insofern prägt eine Führungsperson sehr stark die Strukturen und Prozesse in einer Institution – auch die, welche notwendig wären, aber nicht möglich sind.

- *Einsame Spitze! Gerade erfolgreiche Menschen in Führungsrollen leiden oft unter Einsamkeit.* Nähe und Distanz ist in der Führung immer ein aktuelles Thema, am direktesten spürbar wohl da, wo ein bisheriges Teammitglied zur Chefin/zum Chef befördert wird. Dieser Rollenwechsel thematisiert neue Fragestellungen gleichermassen wie innere Konflikte und Widersprüche. Das Bedürfnis, sich abzugrenzen, die Unmöglichkeit, sich in gleichem Masse mitzuteilen wie als Kollege/Kollegin und der gleichzeitige Wunsch, anderen nahe zu sein und gute Beziehungen zu pflegen (welche abgesehen davon partnerschaftliche Führung sehr erleichtern), findet seinen inneren Niederschlag oft in einem Hin- und Hergerissensein. Die Antwort liegt wohl kaum in der Flucht auf eine rationale Ebene, in der die Emotionalität keinen Platz hat und Menschen nicht lernen, mit Emotionalität umzugehen. Denn Führungsprozesse sind immer auch und in starker Ausprägung emotionale Prozesse.

- *Führen wollen, auch dann, wenn der Wind mit Stärke 5 bläst.* Die Frage nach der Persönlichkeit ist auch die Frage nach dem persönlichen Führungsanspruch. Ob jemand führen will (und damit Einfluss nehmen will), zeigt sich speziell in schwierigen Entscheidungssituationen, in Konfliktsituationen oder zum Beispiel in der Fähigkeit, sich mit Aufgaben und Menschen in der gleichen Institution zu identifizieren.

Führungsbeziehungen

Führung existiert immer auch auch als Form von sozialen Prozessen, in denen mehrere Personen beteiligt sind, das heisst, Führung existiert nur dort, wo es auch Geführte gibt. Da in einem sozialen System Menschen sich immer gegenseitig beeinflussen, können Führungsprozesse nicht einseitig aus der Sicht der Führenden betrachtet werden (Einbahnverkehr). Nicht jede Form der Einflussnahme wird jedoch als Führung erlebt. So zum Beispiel, wenn Geführte den/die Vorgesetzte(n) beeinflussen oder eine Anordnung als Vorschlag empfunden wird und auf grosse Akzeptanz stösst. Wenn also gegenseitige Beeinflussung auf Positions-Macht verzichtet, entsteht oft das Gefühl, es brauche keine Führung. Zumeist ist es demgegenüber der

Grad des Sich-Durchsetzens, der die Betroffenen Führung hautnah erleben lässt und niemanden unbeteiligt, unberührt lässt. Daraus lassen sich drei Grundsätze ableiten:

- Die Beziehungen in Führungsprozessen lassen sich nicht einseitig gestalten. Führer und Geführte beeinflussen die Beziehung gegenseitig. Bedürfnisse und Haltungen der einen Seite wirken sich auf das Verhalten der anderen Seite aus.
- Führung ist immer auch Arbeit an Beziehungen, und das braucht Kraft und Energie.
- Starke Führer-Persönlichkeiten sind um so mehr gefordert, je stärker ausgeprägt die Persönlichkeiten der Geführten sind. Man darf hier ruhig die Frage stellen: Wieviel Persönlichkeit erträgt eine Institution?

Handlungsbedarf in der Führung

Führungskräfte sind dem Wesen nach der Praxis verbunden und nicht mit der Theorie, sind also handlungsorientiert. Man kann sich leicht vorstellen, was mit Chefs geschehen würde, die nur nachdenken und nie handeln würden. Oft wird das Wort «Theorie» sogar als Schimpfwort benutzt: «Das ist reine Theorie» oder «das funktioniert nur in der Theorie». Die Folge davon ist, dass Praxis und Theorie oft als Gegensätze verstanden werden und Theorie als zu kompliziert abgelehnt wird.

Betrachten wir diesen vermeintlichen Gegensatz jedoch etwas näher, so stellen wir genau das Gegenteil fest. Selbstverständlich hat Führung immer einen Handlungsbedarf. Nur das eigentlich Komplexe, das Komplizierteste, das es überhaupt gibt, ist die Praxis. Deshalb ist aus der Praxis kaum etwas generalisierbar (was für die einen gut ist, lehnen die anderen ab). Dem Wunsch nach Handlungsmustern, möglichst in Form von einfachen Anweisungen und von allgemeiner Gültigkeit, kann nicht entsprochen werden, weil es diese Rezepturen nicht geben kann. Das Bedürfnis in der Führung, die Komplexität des Alltags und der Praxis zu reduzieren, um überhaupt noch handlungsfähig zu bleiben, ist verständlich und nachvollziehbar. Und genau das macht die Theorie. Sie versucht, die Praxis in vereinfachter, reduzierter Form abzubilden, um so zu helfen, die Praxis besser zu verstehen und sich im Alltag zurechtzufinden.

Wenn nun also das notwendige, praxisorientierte Handeln nicht beliebig und zufällig sein soll, dann braucht es Theorie (in Form von Mustern, Wissen, Schematas, Verknüpfungen usw.). Nur mit einem fundierten Theorieverständnis wird es möglich, über die Praxis nachzudenken, zu erkennen und zu neuen (Lern-)Erfahrungen zu gelangen.

Da gerade die Praxis in sozialen Institutionen zunehmend komplexer wird (wechselnde Anforderungen und gleichzeitig schwierigere Rahmenbedingungen), darf die Theorie nicht länger als Gegensatz betrachtet werden, sondern muss als das verstanden werden, was sie ist, nämlich Hilfsmittel für eine optimale Bewältigung einer sich stets wandelnden Praxis.

Strukturen

Zwei Aspekte sollen unter diesem Titel näher betrachtet werden: Organisation und Controlling.

Organisation

Der irrige Glaube, Organisation und Planung sei alles und darin erschöpfe sich die eigentliche Führungsaufgabe, hat in vielen Fällen (nicht nur in sozialen Institutionen) zu so rigiden Strukturen geführt, welche einige Institutionen an den Rand eines Erstickungstodes geführt haben. Nicht, dass Organigramm, Stellenbeschriebe und all die anderen Regelungsmechanismen überflüssig wären, aber sie sollten alle auf Wegwerfpapier verfasst werden.

Der Glaube an starre Strukturen ist zunehmend im Schwinden. Flexible, kleine Zellen sind gefordert, und die Hauptaktivitäten verlagern sich in Richtung Kommunikation (insbesondere horizontale) und Koordination. Dabei steigen die Ansprüche nicht nur an die Führung, sondern an alle betroffenen Personen in einem System. Aber wenn wir lebendige, lernende und sich entwickelnde Systeme wollen, dann heisst die Grundlage nicht: Was könnte man auch noch organisatorisch regeln, sondern vielmehr: Wieviel Labilität, Unsicherheit und Chaos, wieviel Individualität und Autonomie einzelner oder von Teilen des Systems erträgt eine Institution und die darin arbeitenden Menschen – respektive

> **„wieviel Stabilität, Ordnung und Gleichschaltung braucht eine Institution?"**

Controlling

Speziell in schwierigen Zeiten ist eine Tendenz zu isoliertem Allein-Management beobachtbar. Controlling verkommt dann zu einem Führen mit Zahlen. Umsätze, Erträge, Belegungszahlen, direkte Kosten – was alles in Zahlen ausdrückbar ist, wird in Statistiken und einsam und in stillen Stunden studiert. Dabei wären es gerade die Controllinginstrumente, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden sollten. Nur so werden alle zum Mitdenken, auch in unternehmerischer Hinsicht, ermuntert, werden Selbstkontrolle ermöglicht und dank Transparenz Verständnis geweckt für unternehmerische Entscheide. Wenn alle in schwierigen Zeiten mithelfen sollen, müssen auch alle die Zusammenhänge verstehen lernen.

Anforderungen an die Führung

Aus den bisherigen Erläuterungen lassen sich für eine erfolgreiche und effiziente Führungspraxis, welche sich nicht auf eine Leitungsfunktion beschränkt, einige Anforderungen ableiten:

- *Führung muss sich mitteilen* – immer wieder, insbesondere auch über Prozesse, die stattfinden (Absichten, Entwicklungen usw.). Dies trägt wesentlich dazu bei, einen positiven Umgang mit den Aspekten Nähe und Distanz zu finden und Beziehungen konstruktiv zu gestalten.

- *Führung muss sich in Frage stellen durch eine ständige Reflexion der eigenen Praxis, der eigenen Grenzen und der eigenen Bilder.*

- *Führung heisst Einfluss nehmen und Einfluss nehmen wollen,* gerade da, wo es unangenehm und schwierig ist.

- *Führung muss sich identifizieren, mit allen Teilen eines Systems,* auch mit dessen Schattenseiten, und Führung muss gleichzeitig Identifikation von anderen ermöglichen und fördern.

- *Führung bedeutet immer wieder neugierig sein,* Fragen stellen, auf die es noch keine Antwort gibt, nachdenken und andere zum Nachdenken verleiten.

Es ist der Dreiklang von

- **Wissen** (auch im Sinne von Bildung),
- **Sozialkompetenz**
- **Selbstkompetenz** (mit dem zentralen Element der Reflexionsfähigkeit),

welcher Führungsprozessen zu einer erfolgreichen Gestaltung für die Zukunft verhilft. ■

Ein Interview mit Absolventen der Biga-Heimleiterausbildung

HEUTIGE ANFORDERUNGEN VERLANGEN EINE BREITE, GENORMTE HEIMLEITERAUSBILDUNG

Von Johannes Gerber

Wie sehen Absolventinnen und Absolventen der ersten Heimleiter-Ausbildung mit Biga-Anerkennung ihren beruflichen Werdegang? Wie schätzen sie Notwendigkeit und Brauchbarkeit einer solchen Ausbildung ein? Warum absolvieren sie einen Kurs mit Biga-Anerkennung? Fragen um diese Themenbereiche beantworteten Brigitte Ammann, Tandem Arbeits- und Wohngruppe, Engelburg SG, Peter Holderegger, Altersheim Herosé, Aarau, Stefan Meier, Altersheim im Spiegel, Rikon ZH, Fred Schilt, Altersheim Vechigen/ Worb, Worb, und Rolf Senn, Stiftung Dammweg, Biel.

Was haben Sie beruflich gemacht, bevor Sie Heimleiter/in wurden? Welches waren Ihre Beweggründe, diesen Beruf zu ergreifen?

Brigitte Ammann: Schon als Teenagerin hatte ich den Wunsch, Sozialpädagogin zu werden. Nach dieser Ausbildung arbeitete ich einige Jahre in einem Kinderheim; während dieser Zeit vertrat ich die Heimleiterin während vier Monaten und bekam so ersten Einblick in diesen Beruf.

Peter Holderegger: In meinem ersten Beruf war ich Informatiker. Die schnelle technische Entwicklung in diesem Beruf und die Mitte der erwerbstätigen Phase liessen bei mir die Frage nach einem Berufswechsel aufkommen. Durch meine Frau, eine ausgebildete Aktivierungstherapeutin und Supervisorin, liess ich mich für die Übernahme eines Heims motivieren. Die psychologischen Erfahrungen meiner Frau und meine Managementserfahrungen ergänzten sich für eine solche Aufgabe fast ideal.

Stefan Meier: Ich erwarb zuerst das Sekundarlehrerpatent und stand danach im Schuldienst. Jahre später wurde mir klar, dass ich nicht bis zur Pensionierung Lehrer bleiben wollte. Durch meine Frau, welche über eine Pflegeausbildung verfügte, kam ich auf die Idee, Heimleiter zu werden.

Fred Schilt: Nach einer kaufmännischen Ausbildung und ersten Praxisjahren machte ich eine fünfzehnjährige Beamtenlaufbahn bei der PTT. Meine Schwerpunkte lagen in den Fachbereichen Organisation und Personal. Ich wechselte anschliessend in eine private Produktionsfirma als Personalchef. Nach sieben Jahren intensiver Frontarbeit und reichen Erfahrungen sah ich im Sozial- und Öffentlichkeitsbereich als Heimleiter eine weitere, neue Herausforderung.

Rolf Senn: Ich bin im fünften Beruf; nach Feinmechaniker, einem Elektrotechnikstudium, der Fachschule für Sozialarbeit, Familientherapeut und mehrjährigem Engagement in verschiedenen Sozialdiensten bin ich Heimleiter geworden. Arbeiten im Sozialbereich war schon mein Jugendwunsch. Jetzt kann ich ihn in einem geschlossenen Rahmen verwirklichen.

Seit wann leiten Sie ein Heim, seit wann jenes, das Sie gerade jetzt leiten?

Brigitte Ammann: Die Arbeits- und Wohngruppe «Tandem» in Engelburg, in der ich heute bin, leite ich seit April 1990. In dieser Zeit erlebte ich grosse Veränderungen. Wir entwickelten uns aus einer Tagesgruppe in drei autonome Arbeits- und Wohngruppen. Die Zahl der Betreuerinnen und Betreuer stieg in dieser Zeit in meiner Gruppe von fünf auf zwölf. Die drei Heimleiterinnen und -leiter, von denen ich eine bin, bilden die Gesamtleitung.

Peter Holderegger: Seit drei Jahren leiten meine Frau und ich das Altersheim Herosé in Aarau.

Stefan Meier: Das Altersheim Spiegel in Rikon ist mein erstes Heim; ich leite es seit August 1991.

Fred Schilt: Ich leite das Altersheim Vechigen/Worb seit seiner Eröffnung im November 1989. Dadurch hatte ich die Gelegenheit, eine Neuorganisation nach meinen Vorstellungen aufzubauen.

Rolf Senn: Ich wurde vor sechs Jahren bei der Stiftung Dammweg in Biel als Heimleiter gewählt. Das Wohnheim ist aber nach längeren Vorarbeiten und Verzögerungen erst jetzt im Bau und wird 1995 eröffnet.

Welches sind die Besonderheiten des Heims, das Sie gerade leiten (Art, Grösse, Lage, Struktur, Pensionäre, Behinderte, Personal usw.)?

Brigitte Ammann: Wir betreuen und begleiten in einer Arbeits- und zwei Arbeits-/Wohngruppen 14 junge Erwachsene mit Wahrnehmungsstörungen nach der Methode von Dr. Felice Affolter. Unsere Bewohnerinnen und Bewohner stammen aus entsprechenden Schulen, aus der Psychiatrie oder anderen Heimen. Die drei Gruppen sind räumlich mehrere Kilometer voneinander entfernt; gemeinsam sind Führung, Verwaltung und Arbeits- und Betreuungsmethode. Meine Gruppe lebt in einem ehemaligen Bauernhaus völlig im Grünen.

Peter Holderegger: Um die Jahrhundertwende entstand aus der Herosé-Stiftung, in der Villa des Generals Herzog, ein Heim für «gehobene Damen». Vor

Brigitte Ammann: «Eine Heimleiterin muss eine Allrounderin sein.»

achtzehn Jahren baute die Stiftung im Park einen Neubau mit zusätzlich 97 Zimmern. Das Heim umfasst heute 115 Betten. Vor drei Jahren wurde die Stiftung aufgelöst und das Heim in die Verwaltung der Stadt Aarau eingegliedert.

Stefan Meier: Das Altersheim Spiegel ist ein Alters- und Pflegeheim mit 56 Plätzen. Trägerschaft ist ein Zweckverband, in welchem vier Gemeinden zusammengeschlossen sind. Die Pensionärinnen und Pensionäre stammen aus dem Tösstal. Auf der Personalseite verfügen wir über knapp dreissig Stellen.

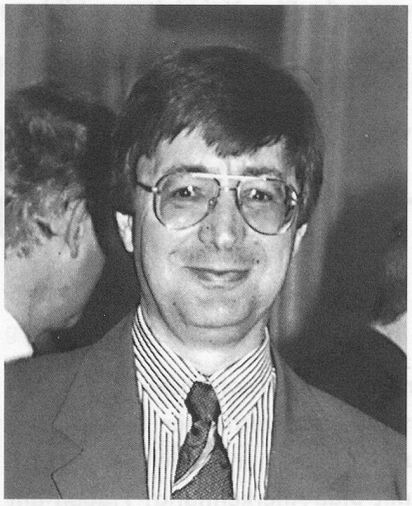
Fred Schilt: Unser Heim wird durch eine Stiftung getragen, in welcher zwei politische Gemeinden und andere öffentliche Institutionen zusammengeschlossen sind. Das Haus hat 45 Altersheimplätze und zeichnet sich durch seine speziell gute Lage mitten im Dorf aus. Gleichzeitig ist das Heim Stützpunkt in der gemeindeeigenen Altersversorgung. Wir nehmen zwar keine pflegebedürftigen Betagten auf, wer aber einmal bei uns ist, bleibt bei uns und kann sogar auch dann in seinem eigenen Zimmer bleiben, wenn er oder sie pflegebedürftig wird.

Rolf Senn: Das 44plätzige Heim ist einer 75plätzigen Werkstatt für Behinderte in Biel angegliedert. Durch die lange Realisationsphase des Heims kann ich das Heim und sein Konzept von Anfang an gestalten, kann die Mitarbeiter selber aussuchen und kenne die zukünftigen Heimbewohnerinnen und -bewohner (geistig Behinderte) schon seit Jahren. Der letzte Punkt erleichtert die Gruppenbildung.

Was kennzeichnet Ihrer Meinung nach den Heimleiter, die Heimleiterin (Anforderungsprofil)?

Brigitte Ammann: Eine Heimleiterin muss eine Allrounderin sein, vielseitig begabt, sie muss die Bereiche Verwaltung, Betreuung, Personalführung und Öffentlichkeitsarbeit abdecken. Die Anforderungen richten sich aber auch nach der Heimgrösse; bei uns stehen Sozialpädagogik und Führungsarbeit im Vordergrund. Weitere notwendige Eigenschaften sind Empathie, Konfliktbereitschaft, Belastbarkeit, Flexibilität, Konsequenz, Durchsetzungs- und Entscheidungsvermögen.

Peter Holderegger: Mit dem heutigen, ganzheitlichen Denken und Handeln reicht ein handwerklicher oder pflegender Beruf allein nicht mehr für die Leitung. Deshalb glaube ich, dass der Heimleiter über ein fundiertes Managementswissen verfügen muss und die Fähigkeit, mit Geld umzugehen. Aber auch innova-



Peter Holderegger: «Heute braucht es zu diesem Beruf einfach innovative Ideen.»

tive Ideen sowie die Fähigkeit zu deren Umsetzung kennzeichnen sein Anforderungsprofil.

Stefan Meier: Ausschlaggebend ist natürlich das Heim, das ein Heimleiter konkret leitet. Der Heimleiterberuf ist eine vielseitige Kombination von Verwaltung, Personalführung und Betreuung. Gerade der letzte Punkt erfordert einen engen Bezug mit den Pensionärinnen und Pensionären. Heimleiter ist ein anforderungsreicher Beruf im Sozialbereich; man braucht dazu Kreativität, Belastbarkeit, soziales und unternehmerisches Denken.

Fred Schilt: Führungs- und Organisationskompetenzen sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse prägen das Anforderungsprofil des Heimleiters/der Heimleiterin. Seine/ihre menschliche Grundhaltung, die Achtung und Annahme voraussetzt, zeigt sich in den vielfältigen Aufgaben von Zusammenarbeit.

Rolf Senn: Den typischen Heimleiter git es wahrscheinlich nicht, verschiedene Persönlichkeiten sind dafür geeignet. Der Heimleiter nimmt vor allem eine Führungsrolle wahr. Er muss belastbar und ausgeglichen sein, ein grosses menschliches Engagement zeigen, Personal führen können und nicht vergessen: Humor sollte er haben.

Warum ist Ihrer Meinung nach eine Heimleiter(innen)ausbildung sinnvoll und notwendig?

Brigitte Ammann: Die Heimleiterinnenausbildung war für mich wichtig, um jene Bereiche dieses Berufes zu erlernen, die ich aus meiner Vorbildung noch nicht oder zu wenig kannte. Der Beruf der Heimleiterin muss gelernt werden. Die Ausbildung ist nicht nur eine Stoffvermittlung, sondern auch eine praktische Schulung.

Peter Holderegger: Einerseits dient sie dazu, die Verwaltungsbereiche eines Heims professionell zu erlernen, andererseits bietet eine solche Ausbildung neue Impulse durch den Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen. Aus diesen Beziehungen lassen sich Synergien freisetzen.

Stefan Meier: Eine Heimleiterausbildung ist in jedem Fall wichtig und um so notwendiger, je weiter die vorhandene Berufsausbildung von der Arbeit des Heimleiters entfernt ist. Es geht in dieser Ausbildung darum, die Fachkompetenz zu erhöhen, mehr Professionalität in die eigene Arbeit zu bringen. Um in der heutigen Zeit ein Heim zu leiten, genügt nicht nur gesunder Menschenverstand, sondern es braucht auch ein solides Fundament in den Bereichen Personalführung und Betreuung.

Fred Schilt: Eine ständige berufliche und persönliche Weiterentwicklung ist ein Muss für jeden Heimleiter. Es geht darum, durch eine heimtypische Ausbildung bestehende Lücken zu füllen.

Rolf Senn: Als Heimleiter ist man stark auf sich selber gestellt, man muss die Aufgaben allein lösen und kann sie nur wenig innerhalb des Betriebs reflektieren. Die Ausbildung erlaubt es einem nachzudenken, zu hinterfragen, zu verarbeiten, neu umzusetzen in neutraler Umgebung. Mir dient dies vor allem im Hinblick auf die Heimeröffnung.

Warum machen Sie gerade die Heimleiter(innen)ausbildung des Heimverbandes Schweiz mit Biga-Anerkennung und nicht irgendeine Heimleiter(innen)-ausbildung?

Brigitte Ammann: Ich wollte eine Ausbildung machen und habe mich für jene des Heimverbandes angemeldet, ohne gezielt zu vergleichen.

Peter Holderegger: Als ich mich entscheiden wollte, lag mir die Ausschreibung des Heimverbandes Schweiz vor. Ich konnte wählen zwischen der bisherigen Ausbildungsform, welche zwar bewährt, aber eher veraltet ist, und einer neuen Form, welche den Nachteil in sich barg, dass wir gewissermassen «Versuchskaninchen» waren.

Stefan Meier: Mein Heim ist Mitglied beim Heimverband Schweiz. So stand diese Ausbildung im Vordergrund. Die Biga-Anerkennung ist für mich vor allem ein konkreter, handfester Abschluss, ein Ausbildungsausweis nach aussen.

Fred Schilt: Die Unterlagen beim Heimverband Schweiz waren damals

die einzigen, die mir beim Entscheid vorlagen. Diese Ausbildung hat durch das Vierstufenprinzip eine klare Aufbaustruktur. Das ist eine gute Grundlage für die Professionalisierung des Heimleiterberufs. Zudem besteht die Möglichkeit, bei entsprechender Vorbildung direkt auf einer höheren Stufe einzusteigen. Die Biga-Anerkennung verbessert das Berufsbild. Sie dokumentiert eine Veränderung in der berufspolitischen Landschaft.

Rolf Senn: Ich kannte keine andere Ausbildung. Die Biga-Anerkennung stand für mich gar nicht im Vordergrund.

Was war Ihre Motivation, diese Ausbildung zu machen?

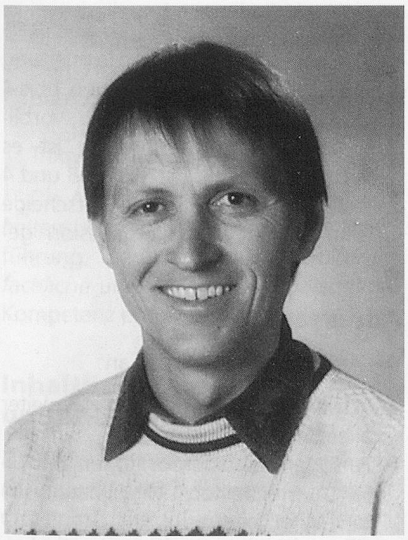
Brigitte Ammann: Eine besondere Herausforderung war in meinem Fall der Wandel im eigenen Heim. Mit den zunehmenden Aufgaben und der steigenden Verantwortung war ich mir sicher, dass ich eine Ausbildung brauche, damit ich den Aufgaben gerecht werde.

Peter Holderegger: Das Erlernen mir noch wenig vertrauter Inhalte, das Vertiefen, dessen, was ich schon aus meinem ersten Beruf mitbrachte.

Stefan Meier: Für mich selbst war die Ausbildung eine Horizonterweiterung meiner Vorbildung als Lehrer, aber auch eine Möglichkeit, meine Arbeit bewusster wahrzunehmen und zu gestalten. Mir fehlte vor allem die praktische Erfahrung in den Bereichen Personalführung, Rechnungswesen und Betreuung.

Fred Schilt: Die Ausbildung sollte mir persönlich (und beruflich) einen Aufbau und eine Weiterentwicklung bringen.

Rolf Senn: Ich erwartete eine Führungsausbildung sowie die Möglichkeit, eine herausfordernde, belastende Arbeit zu reflektieren, um sie so gut wie möglich zu erfüllen.



Stefan Meier: «Der Heimleiterberuf ist eine vielseitige Kombination von Verwaltung, Personalführung und Betreuung.»

Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Ausbildung, was vermissen Sie, was stört Sie (organisatorisch, inhaltlich)?

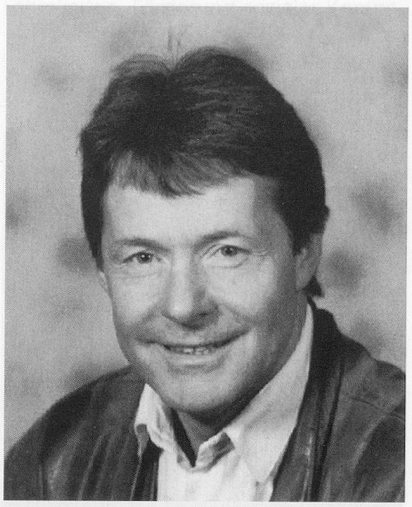
Brigitte Ammann: Mir gefiel die Ausbildung sehr gut. Ich schätzte es, sie berufsbegleitend zu machen, und die Blöcke liessen uns genügend Zeit für den so wichtigen Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Kolleginnen. Darum ist auch die Heimtypendurchmischung wichtig. Zu den positiven Eindrücken gehören aber auch die Vielfalt der Themen und die Kompetenz der Referenten.

Peter Holderegger: Ich liebte besonders die mehrtägigen Kurssequenzen, während ich mich bei den eintägigen Veranstaltungen nur schwer von meinem Alltag lösen konnte. Eine Sequenz fand im Tessin statt. Durch die lange Reisezeit ging für mich viel kostbare Zeit verloren. Mit den Rollenspielen als Lernmethode hatte ich etwas Mühe. Die Lehrsupervision war eine echte Bereicherung, zeigte sie mir doch an eigenen Beispielen, wie man in einem Team Probleme im Alltag bewältigen kann.

Stefan Meier: Als positiv erlebte ich die Themenbreite in den Kursen, die Vielfalt der präsenten Heimtypen, den fundierten psychologischen Teil und die Tatsache, dass es keine fachspezifischen Einschränkungen gab. Weiter erlebte ich sehr gute Kontakte mit Kollegen und Referenten. Vor allem den Austausch mit anderen Heimleiter/innen empfinde ich als sehr wichtig und bereichernd.

Fred Schilt: Ich schätzte die Ausrichtung der Inhalte auf die aktuellen und umfassenden Bereiche der Heimpolitik. Weitere Pluspunkte waren die kompetenten Referenten sowie die Auseinandersetzung im Plenum mit Leiterinnen und Leitern anderer Heimtypen. Daneben brachten mir vor allem die Fallbeispiele und die Supervision wertvolle Erkenntnisse. Eher negativ ist für mich, dass es nun nach dem Ausbildungsteil bis zur Prüfung und zur Abgabe der Diplomarbeit nochmals über ein Jahr dauert.

Rolf Senn: Ich habe im Kurs erhalten, was ich brauche, und bin sehr zufrieden. Die Diplomarbeit setzt eine Verbindlichkeit zur eigenen Arbeit. Wir erhielten wichtige Grundlagen von kompetenten Lehrkräften. Im Zentrum der letzten Kurseinheit stand die Selbsterfahrung in der Führungsrolle. Das war in unserer nicht nur homogenen Gruppe eine Lernchance. Wir erlebten uns darin sehr «hautnah» in unserer Führungsrolle,



Fred Schilt: «Eine ständige berufliche und persönliche Weiterentwicklung ist ein Muss für jeden Heimleiter.»

wurden konfrontiert mit unseren starken und verletzbaren Seiten.

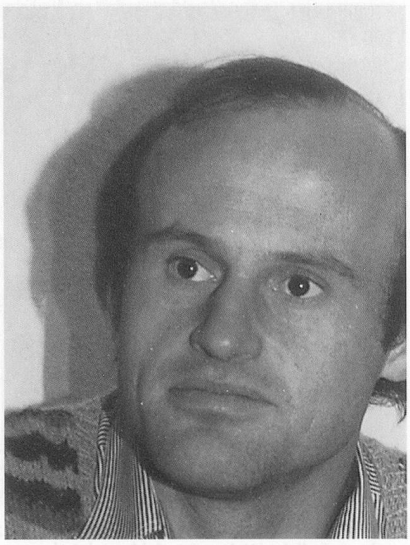
Was versprechen Sie sich von dieser Ausbildung für Ihr Heim, für das Personal, für die Leute, die Sie betreuen (Pensionäre, Behinderte usw.)? Hat die Biga-Anerkennung einen Einfluss dabei?

Brigitte Ammann: Die Biga-Anerkennung hatte für mich keinen Einfluss. Hingegen hilft mir die erworbene Fachkompetenz bei der Gestaltung der personellen und administrativen Aufgaben des Heimalltags.

Peter Holderegger: Die Heimleiterausbildung hilft mir beim Aufbau und bei der Anpassung von Führungsmitteln, zum Beispiel Leitbild des Heimes, Stellenprofil für die verschiedenen Mitarbeiterkategorien oder Qualifikationswesen.

Stefan Meier: Ich verspreche mir eine professionelle Stabilität. Ich möchte mit einem guten Gerüst Konstanz erreichen im Heimbetrieb; das Gerüst wird mir aber genügend Entwicklungsmöglichkeiten lassen. Ich möchte in meiner Rollenidentifikation als Heimleiter wachsen und eine Verbesserung in der Personalführung erzielen. Dadurch erreiche ich letztlich ein grösseres Wohlbefinden bei meinen Pensionärinnen und Pensionären.

Fred Schilt: Ich stelle mir die Frage, was ich vom Gelernten in meinem Heim umsetzen kann. Dabei denke ich an die Überprüfung bestehender Konzepte, an eine Perfektionierung unserer Arbeit. Die eigene Arbeitsweise, mein Führungsstil sind mir viel bewusster geworden. Die Biga-Anerkennung nützt mir wenig. Sie hat mehr Gewicht für Aussenstehende, dient der Anerkennung.



Rolf Senn: «Der Heimleiter wird gefordert in einer Führungsrolle, die er ständig hinterfragen muss.»

Rolf Senn: Die Ausbildung hat mir viele gute Grundlagen gegeben für meine Arbeit als Heimleiter. Aber kein Diplom garantiert, ob es mir gelingt, meine Arbeit gut, menschlich und gerecht zu erfüllen im Umgang mit den Behinderten und dem Personal. Ich hoffe es.

Was erhoffen Sie sich von einem Biga-anerkannten Heimleiter(innen)diplom?

Brigitte Ammann: Ein gesamtschweizerisches Diplom repräsentiert nach aussen eine genormte, geregelte Ausbildung, welche transparent ist. Die Ausbildung hilft bei einem allfälligen Stellenwechsel.

Peter Holderegger: Für mich selbst ist die Tatsache, dass mein Diplom Biga-anerkannt ist, eher unwichtig. Das Diplom ist keine Qualitätsgarantie für die Arbeit, die ein Heimleiter leistet; sie gibt eher Zeugnis eines Ausbildungsstandes.

Stefan Meier: Durch die Prüfung und die Diplomarbeit sowie die nachfolgende Anerkennung hat die Ausbildung einen klaren Schlusspunkt. Die Biga-Anerkennung ist eine Norm, eine äussere Anerkennung. Für mich hat sie dann Vorteile, wenn ich die Stelle wechseln will.

Fred Schilt: Das Berufsbild «Heimleitung» wird damit verbindlich anerkannt.

Rolf Senn: Was hilft einem ein Diplom, wenn man nicht selbst zur Überzeugung gelangt, seine Arbeit gut zu machen? Die Biga-Anerkennung hat sicher berufspolitisch eine Bedeutung und ist ein Ausweis über eine fundierte Berufsausbildung.

Weitere Punkte, die Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer Ausbildung wichtig sind?

Brigitte Ammann: Eine solche Ausbildung ist auch eine Persönlichkeitsschulung und ist, da sie thematisch umfassend und methodisch gut aufgebaut ist, für eine Heimleiterin oder einen Heimleiter fast ein Muss.

Peter Holderegger: Mir scheint es wichtig, dass möglichst viele Heimleiterinnen und Heimleiter eine fundierte Ausbildung machen. Die Zeiten sind vorbei, in denen der Heimleiter vor allem Hausvater war. Die Ausbildung ist aber nicht alles; auch eine regelmässige, breitgefächerte Weiterbildung gehört dazu. Der Heimleiter soll nicht Spezialist werden, sondern vor allem lernen, die Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu sehen, anzugehen und somit ganzheitlich zu lösen.

„Die Zeiten sind vorbei, in denen der Heimleiter vor allem Hausvater war."

Stefan Meier: Gesamthaft blicke ich auf sehr interessante Kursteile mit herausfordernden Sequenzen zurück, welche ein hohes Niveau hatten. Die Begegnungen mit Fachleuten sowie Kolleginnen und Kollegen haben mir bleibende Kontakte geschenkt.

Fred Schilt: Der Berufsweg zum Heimleiter muss professioneller werden. Die neue Ausbildung des Heimverbandes ist ein Weg dazu.

Rolf Senn: Die Ausbildung war eine sehr gute Sache; schade nur, dass die Fachprüfung erst im kommenden Jahr erfolgt. ■

DIPLOMAUSBILDUNG FÜR HEIMLEITUNGEN BEIM HEIMVERBAND SCHWEIZ

Die Ausbildung ist nach dem *Stufenprinzip* aufgebaut. Damit kann den unterschiedlichen Voraussetzungen und den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen weitgehend entsprochen werden. Dies ermöglicht einen differenzierten Einstieg in den Ausbildungsgang, das heisst, je mehr Vorkenntnisse bezüglich Führungs- und Verwaltungswissen vorhanden sind, um so weniger Stufen müssen durchlaufen werden und um so kürzer wird die Ausbildungszeit. Geachtet wurde auf ein *optimales Theorie-Praxis-Verhältnis:* Die Stufen 1 und 3 sind eher theoretisch orientiert (Wissensvermittlung); in den Stufen 2 und 4 wird das gelernte Wissen in einem praktischen Kontext verarbeitet.

Die Stufen 1 und 2 resp. 3 und 4 sind als in sich abgeschlossene Einheiten konzipiert, bilden jedoch in ihrer Gesamtstruktur ein logisches Ganzes.

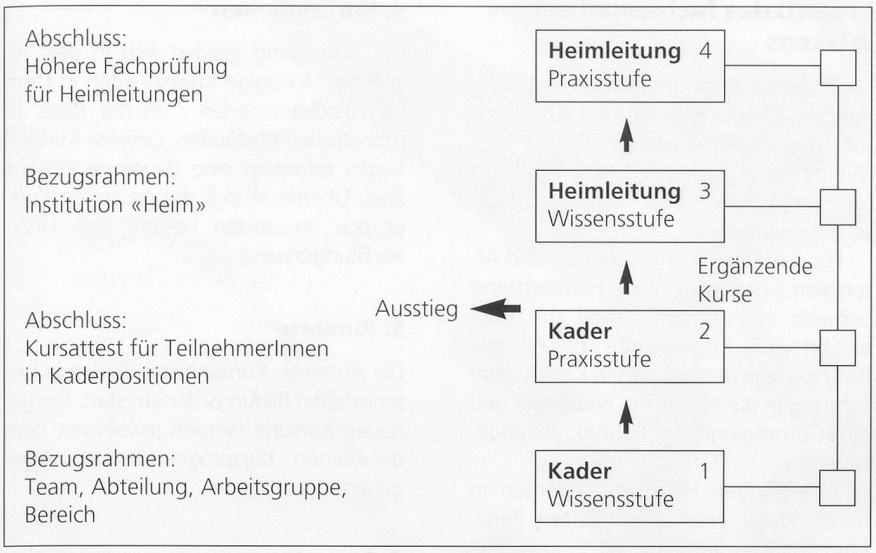
Die einzelnen Stufen definieren sich jeweils von der Funktionsebene her: den Bezugsrahmen von *Stufe 1 und 2* bilden die *Arbeitsgruppe, das Team, die Abteilung, der Bereich.* Dementsprechend werden von da her die notwendigen Inhalte abgeleitet. *Stufe 3 und 4* weiten den Blickwinkel aus: der Bezugsrahmen ist hier die *Institution.* Da die Ausbildung strikt *berufsbegleitend* angelegt ist, heisst dies, dass Personen mit begrenzter Führungsverantwortung (Kaderposition) diese nur bis und mit Stufe 2 absolvieren und dann mit einem Attest abschliessen können. Sobald sie ihre Funktion auf die Ebene Heimleitung hin verändert haben, können sie die Stufen 3 und 4 durchlaufen und mit dem Diplom abschliessen.

Wer schon aktiv in einer Heimleitung tätig ist, kann dagegen die Stufen 1 bis 4 lückenlos absolvieren. Je nach Vorbildung und Führungserfahrung ist es auch möglich, direkt die Stufen 3 und 4 zu belegen. Entsprechende Entscheide werden von der Kurskommission gefällt.

Adressaten

Die Ausbildung richtet sich an:

- aktive Heimleiterinnen und Heimleiter aller Heimtypen
- Personen in Kaderpositionen mit direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Kadermitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit erweiterter Verantwortung (zum Beispiel HL-Stv.)



Aufbaustruktur der Diplomausbildung für Heimleitungen.

Wichtig: Für Absolventinnen und Absolventen des bisherigen HL-Grundkurses besteht die Möglichkeit, direkt in die 3. Stufe aufgenommen zu werden, sofern sie aktiv in einer Heimleitung tätig sind und die Schlussprüfung bestanden haben.

Zielsetzung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden befähigt:

- Ein Heim eigenverantwortlich zu leiten in führungsmässiger, verwaltender wie auch sozialer Hinsicht.
- Eine auf die Bedürfnisse des Heimes zugeschnittene Heimpolitik zu entwickeln, zu vertreten und zu interpretieren.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen und zu beurteilen sowie deren gezielte Förderung an die Hand zu nehmen.
- Mit den verschiedensten Instanzen innerhalb und ausserhalb des Heimes fruchtbar zusammenzuarbeiten.
- Den Herausforderungen der Heimpraxis als Führungskraft und Führungspersönlichkeit in ihrer vollen Tragweite gewachsen zu sein.

Die Ausbildung vermittelt primär *verhaltens*bezogene Grundlagen der Heimführung. Darüber hinaus werden die *fachliche* und vor allem die *persönliche* Kompetenz entwickelt und trainiert.

Inhaltliche Dimension und Themenbereiche

Die Themenbereiche und die inhaltliche Gliederung sind systemisch aufgebaut, das heisst, die Inhalte werden logisch von den zentralen, praktischen Tätigkeitsfeldern einer Heimleitung abgeleitet und miteinander vernetzt. Der systemische Ansatz ermöglicht ein besseres Verständnis komplexer Zusammenhänge innerbetrieblicher Realität und trägt dazu bei, die Führungsaufgabe in ihrer ganzheitlichen Weise wahrzunehmen.

Die Inhalte leiten sich insgesamt aus vier Systemen ab: Personalsystem, Finanzsystem, Öffentlichkeitssystem, Betreuungssystem.

Struktur der einzelnen Stufen

Stufe 1

Dauer: 20 Kurstage; 7 Blockveranstaltungen à 2 bis 3 Tage, verteilt auf 7 Monate.

Lernziele: Vertieftes Verständnis der Führungsaufgabe, Training wichtiger Fähigkeiten, Förderung sozialer Kompetenz.

Block 1: Auseinandersetzung mit der persönlichen Führungsrolle.

Block 2: Grundlagen der persönlichen, kommunikativen Kompetenz.

Block 3: Vertieftes Verständnis von Führung; Führungsstil.

Block 4: Dynamik von Arbeitsgruppen; Arbeitsfähigkeit von Teams.

Block 5: Erweiterung der kommunikativen Kompetenz.

Block 6: Spezifische Führungstechniken; Arbeitstechnik.

Block 7: Betreuungspolitik.

Stufe 2

Dauer: zirka 6 Monate.

Ziel: Praxisorientierte Verarbeitung und Vertiefung des Stoffes von Stufe 1 für den Bezugsrahmen Arbeitsgruppe, Team, Abteilung, Bereich.

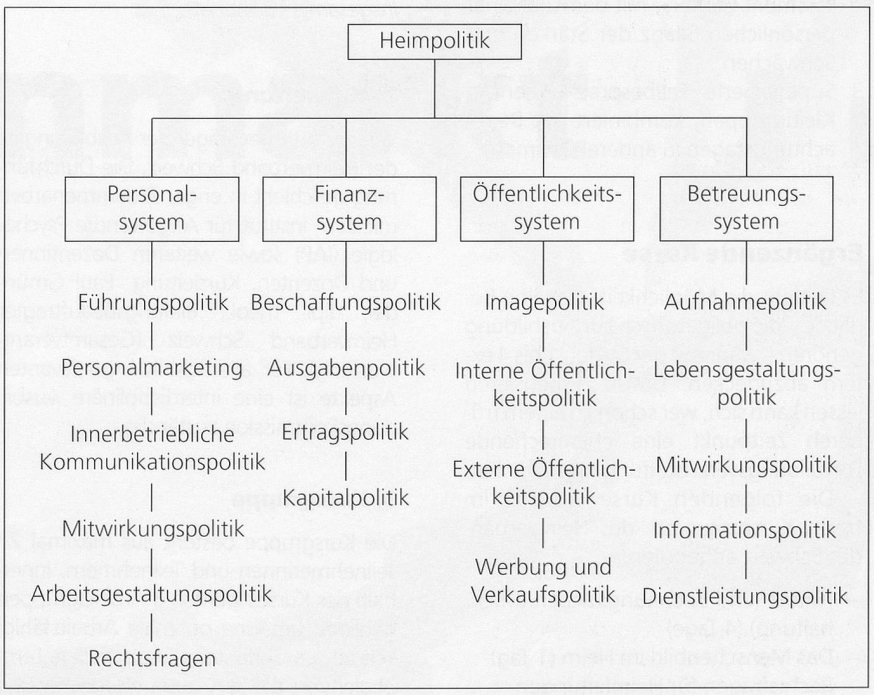
Methodischer Ansatz: In Gruppen von 9 Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird über eine vorgegebene Zeit ein Projekt selbständig bearbeitet. Der Inhalt des Projektes ist von den Gruppen frei wählbar, muss aber einen Bezug herstellen zur Heimpraxis sowie zur Führungspraxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Projektbegleitung: Jeder Gruppe wird eine fachliche Begleitperson zugeordnet, welche sie berät und begleitet.

Abschluss: Die drei Gruppen einer Kursstufe präsentieren sich an einer eintägigen Veranstaltung gegenseitig die Ergebnisse ihrer Projektarbeit.

Stufe 3

Dauer: 17 Kurstage; Blockveranstaltungen à 2 bis 4 Tage, verteilt auf 7 Monate.



In systemischem Ansatz werden die Themenbereiche angegangen.

Lernziele: Vertieftes, ganzheitliches und systemisches Verständnis einer Leitungsfunktion. Entwickeln einer persönlichen Führungskonzeption und einer individuellen Heimpolitik.

Block 1: Führung und Struktur einer Gesamtorganisation; Entwickeln eines individuellen Führungskonzeptes.

Block 2: Erkennen von Möglichkeiten im Personalmarketing; professionelles Anwenden von Instrumenten in der Personalsuche, -auslese und -anstellung. Verstehen der Zusammenhänge zwischen Personalmarketing und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Block 3: Entwickeln eines umfassenden Verständnisses einer ganzheitlichen Öffentlichkeitspolitik.

Block 4: Erkennen von Zusammenhängen der Bereiche Heimbewohner-Organisation-Führung.

Block 5: Grundlagenkenntnisse über eine ganzheitliche Finanzpolitik: Finanzplanung und -analyse; langfristigen, gesunden Finanzstruktur eines Heimbetriebes im Rahmen der äusseren Einflüsse und der inneren Bedürfnisse.

Block 6: Verständnis entwickeln für die psychologisch-dynamischen Aspekte in einer Gesamtorganisation.

Stufe 4

Dauer: zirka 6 Monate.

Ziel: Verarbeitung, Vertiefung und Transfer des Stoffes von Stufe 3 in die Praxis.

Aufgaben:

1. Verfassen einer schriftlichen Arbeit (gilt als Diplomarbeit) mit einer grundsätzlichen, heimpolitischen Thematik.
2. Teilnahme an einem viertägigen «Assessment Center», mit dem Ziel einer persönlichen Bilanz der Stärken und Schwächen.
3. Supervidierte Fallbesprechungen in Kleingruppen, kombiniert mit Beobachtungstagen in anderen Heimen.

Ergänzende Kurse

Es besteht die Möglichkeit, einzelne Bereiche – die obligatorisch zur Ausbildung gehören – während der Stufen 1 bis 4 extern abzudecken. Davon dispensieren lassen kann sich, wer schon zu einem früheren Zeitpunkt eine entsprechende Fortbildungsveranstaltung besucht hat.

Die folgenden Kurse werden im freien Kursprogramm des Heimverbandes Schweiz angeboten:

- Finanz- und Rechnungswesen (Buchhaltung) (4 Tage)
- Das Menschenbild im Heim (1 Tag)
- Rechtsfragen für Heimleitungen (1 Tag)

Erwerb des fachspezifischen Wissens

Die folgende Regelung soll sicherstellen, dass die Absolventinnen und Absolventen der Diplomausbildung über ein Minimum an fachspezifischem Wissen (gerontologisches bzw. sozialpädagogisches) verfügen.

Für die Altersheimleiterinnen und Altersheimleiter wird vom Heimverband Schweiz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Angewandte Psychologie (IAP) anstelle des bisherigen Kurses «Einführung in die Arbeit mit Betagten» neu ein «Gerontologischer Grundkurs» angeboten.

Alle übrigen Heimtypen werden in dieser Frage einer gesonderten Regelung unterworfen.

Generell gilt: Wer schon über entsprechendes Fachwissen verfügt, kann dispensiert werden.

Didaktische Anlage der Ausbildung

1. Zeitlicher Umfang

Stufe 1
(Kaderstufe): 7 Monate (20 Kurstage).

Stufe 2
(Kaderstufe): zirka 6 Monate (6 bis 8 Kurstage).

Insgesamt: 13 Monate.

Stufe 3
(Heimleitungs-Stufe): 7 Monate (17 Kurstage).

Stufe 4
(Heimleitungs-Stufe): zirka 6 Monate (9 Kurstage).

Insgesamt: 13 Monate.

2. Kursleitung

Verantwortlicher Träger der Ausbildung ist der Heimverband Schweiz. Die Durchführung geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Angewandte Psychologie (IAP) sowie weiteren Dozentinnen und Dozenten. Kursleitung: Paul Gmünder, dipl. theol., Bildungsbeauftragter Heimverband Schweiz (Gesamtverantwortung). Für alle ausbildungsrelevanten Aspekte ist eine interdisziplinäre Ausbildungskommission zuständig.

3. Kursgruppe

Die Kursgruppe besteht aus maximal 27 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Innerhalb des Kurses werden 3 Arbeitsgruppen gebildet, um eine optimale Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Eine ständige Lernbegleitung soll ein gutes Kursklima und individuelles Lernen ermöglichen.

4. Kurseinheiten

Die Ausbildung gliedert sich in drei- respektive viertägige Kurseinheiten in Form von Blockseminarien – in der Regel in monatlichen Abständen. Gewisse Kurseinheiten erfordern eine dauernde Präsenz (inkl. Übernachtung) der gesamten Kursgruppe. Ansonsten besteht kein Übernachtungszwang.

5. Kursorte

Die einzelnen Kurseinheiten finden in verschiedenen Bildungshäusern statt. Die genauen Kursorte werden jeweils mit dem detaillierten Kursprogramm bekanntgegeben.

6. Bewerbungen und Aufnahmekriterien

Bewerbungen sind mit dem separaten Antragsformular und den dort aufgeführten Unterlagen an das Kurssekretariat Heimverband Schweiz einzureichen. Die folgenden Kriterien sind für den Aufnahmeentscheid der Kurskommission massgebend:

- Aktive Heimleitung
- Kaderfunktion mit direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Kaderfunktion mit erweiterter Verantwortung (zum Beispiel HL-Stv.)

Die Zuweisung in die einzelnen Stufen wird je nach den individuellen Voraussetzungen vorgenommen (vgl. Pkt. Aufbaustruktur).

Über die Kurszusammensetzung entscheidet die Kurskommission. Ebenso bei Mehranmeldungen über die Zuweisung in die Parallelkurse.

7. Diplomierung

a) Kursattest

Die Absolventinnen und Absolventen der Stufen 1 und 2 erhalten nach erfolgreichem Abschluss ein Kursattest vom Heimverband Schweiz, in welchem die Lerninhalte sowie die Projektarbeit aufgeführt werden.

Nach Abschluss der Stufen 3 und 4 erhalten die Absolventinnen und Absolventen ein Diplom vom Heimverband Schweiz.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die höhere Fachprüfung zu absolvieren (siehe Artikel von Paul Gmünder).

8. Kurskosten / Termine / Anmeldungen

Nähere Angaben und Formulare über Kurskosten, Termine, Anmeldungen:

Heimverband Schweiz,
Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich,
Telefon 01 383 47 07. ■