

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

**Artikel:** Die höhere Fachprüfung : Bedeutung, Anforderungen, Vorbereitung  
**Autor:** Gmünder, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812216>

#### **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:** 26.01.2026

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

# 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 anerkanntes 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. Bezuglich 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, heilpädago-

“ 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. ”

gische 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.

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, erkennen 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 selbstständig 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); Führungspychologische 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. Ent-

scheidend für ihr Wirken und Bestehen ist ihre Persönlichkeitsstruktur und ihre Grundhaltung zu ihrer sozialen Aufgabe. Indessen ist nicht zu erkennen – 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 Ge-

samtverantwortung 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 befreit 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 Führungsge-

schehen 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 Alleswissen, 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-