

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

Artikel: Ein Interview mit Absolventen der Biga-Heimleiterausbildung : heutige Anforderungen verlangen eine breite, genormte Heimleiterausbildung
Autor: Gerber, Johannes / Ammann, Brigitte / Holderegger, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812218>

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: 13.01.2026

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

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 auftreten. 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 zusammen geschlossen sind. Die Pensionärinnen und Pensionäre stammen aus dem Töss-tal. 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 zusammen geschlossen 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 Sozial-pädagogik und Führungsarbeit im Vordergrund. Weitere notwendige Eigen-schaften sind Empathie, Konfliktbereit-schaft, Belastbarkeit, Flexibilität, Konse-quenz, Durchsetzungs- und Entschei-dungsvermögen.

Peter Holderegger: Mit dem heutigen, ganzheitlichen Denken und Han-deln reicht ein handwerklicher oder pfle-gender Beruf allein nicht mehr für die Leitung. Deshalb glaube ich, dass der Heimleiter über ein fundiertes Managements-wissen 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 Anforde-rungsprofil.

Stefan Meier: Ausschlaggebend ist natürlich das Heim, das ein Heimleiter konkret leitet. Der Heimleiterberuf ist eine vielseitige Kombination von Verwal-tung, Personalführung und Betreuung. Gerade der letzte Punkt erfordert einen engen Bezug mit den Pensionärinnen und Pensionären. Heimleiter ist ein anforderungsreicher Beruf im Sozialbe-reich; man braucht dazu Kreativität, Be-lastbarkeit, soziales und unternehmeri-sches Denken.

Fred Schilt: Führungs- und Organisa-tionskompetenzen sowie betriebswirt-schaftliche Kenntnisse prägen das An-forderungsprofil des Heimleiters/der Heimleiterin. Seine/Ihre menschliche Grundhaltung, die Achtung und Annah-me voraussetzt, zeigt sich in den vielfälti-gen Aufgaben von Zusammenarbeit.

Rolf Senn: Den typischen Heimleiter gilt es wahrscheinlich nicht, verschiedene Persönlichkeiten sind dafür geeignet. Der Heimleiter nimmt vor allem eine Füh-rungsrolle wahr. Er muss belastbar und ausgeglichen sein, ein grosses menschli-ches Engagement zeigen, Personal füh-ren können und nicht vergessen: Humor sollte er haben.

Warum ist Ihrer Meinung nach eine Heimleiter(innen)ausbil-dung sinnvoll und notwendig?

Brigitte Ammann: Die Heimleiterin-nenausbildung 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 Stoffver-

mittlung, 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 die-sen Beziehungen lassen sich Synergien freisetzen.

Stefan Meier: Eine Heimleiterausbil-dung 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 heu-tigen Zeit ein Heim zu leiten, genügt nicht nur gesunder Menschenverstand, sondern es braucht auch ein solides Fundament in den Bereichen Personalfüh-rung und Betreuung.

Fred Schilt: Eine ständige berufliche und persönliche Weiterentwicklung ist ein Muss für jeden Heimleiter. Es geht darum, durch eine heimtypische Ausbil-dung 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 reflektie-ren. Die Ausbildung erlaubt es einem nachzudenken, zu hinterfragen, zu ver-arbeiten, 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 Aus-bildung machen und habe mich für jene des Heimverbandes angemeldet, ohne gezielt zu vergleichen.

Peter Holderegger: Als ich mich ent-scheiden wollte, lag mir die Ausschrei-bung des Heimverbandes Schweiz vor. Ich konnte wählen zwischen der bisheri-gen Ausbildungsform, welche zwar be-währt, aber eher veraltet ist, und einer neuen Form, welche den Nachteil in sich barg, dass wir gewissermassen «Ver-suchskaninchen» 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

EIN BIGA-BERUF MIT

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.

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

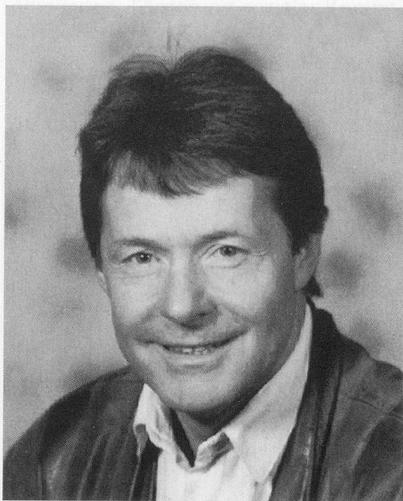
Brigitte Ammann: Mir gefiel die Ausbildung sehr gut. Ich schätzte es, sie berufsbegleitend zu machen, und die Blöcke ließen uns genügend Zeit für den so wichtigen Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Kolleginnen. Darum ist auch die Heimtypendurchmischung wichtig. Zu den positiven Eindrücken gehören aber 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 personalen und administrativen Aufgaben des Heimalltags.

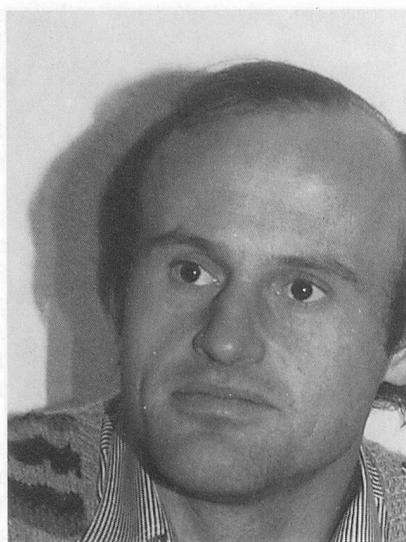
Peter Holderegger: Die Heimleiterausbildung hilft mir beim Aufbau und bei der Anpassung von Führungsmitteln, zum Beispiel Leitbild des Heimes, Stellenprofil für die verschiedenen Mitarbeiterkategorien oder Qualifikationswesen.

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.



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



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 Ausbil-

dung, 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, breit-

“ Die Zeiten sind vorbei, in denen der Heimleiter vor allem Hausvater war. ”

gefächerte 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.

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 kon-

zipiert, 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.)