

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

**Artikel:** Diplomausbildung für Heimleitungen beim Heimverband Schweiz  
**Autor:** Heimverband Schweiz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812219>

### **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**

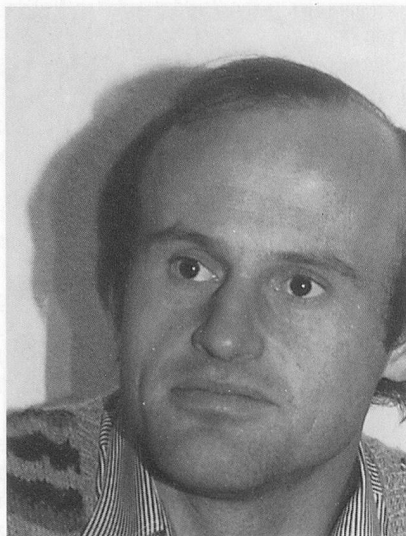
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 25.01.2026

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



**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.

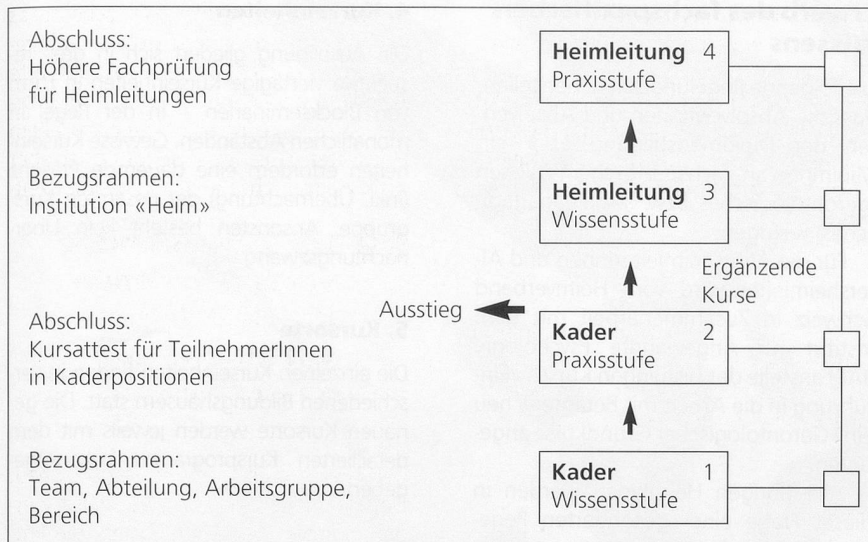
Wer schon aktiv in einer Heimleitung tätig ist, kann dagegen die Stufen 1 bis 4 lückenlos absolvieren. Je nach Vorbildung und Führungserfahrung ist es auch möglich, direkt die Stufen 3 und 4 zu belegen. Entsprechende Entscheide werden von der Kurskommission gefällt.

#### 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.)

EIN BIGA-BERUF



### 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 verhaltensbezogene 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.

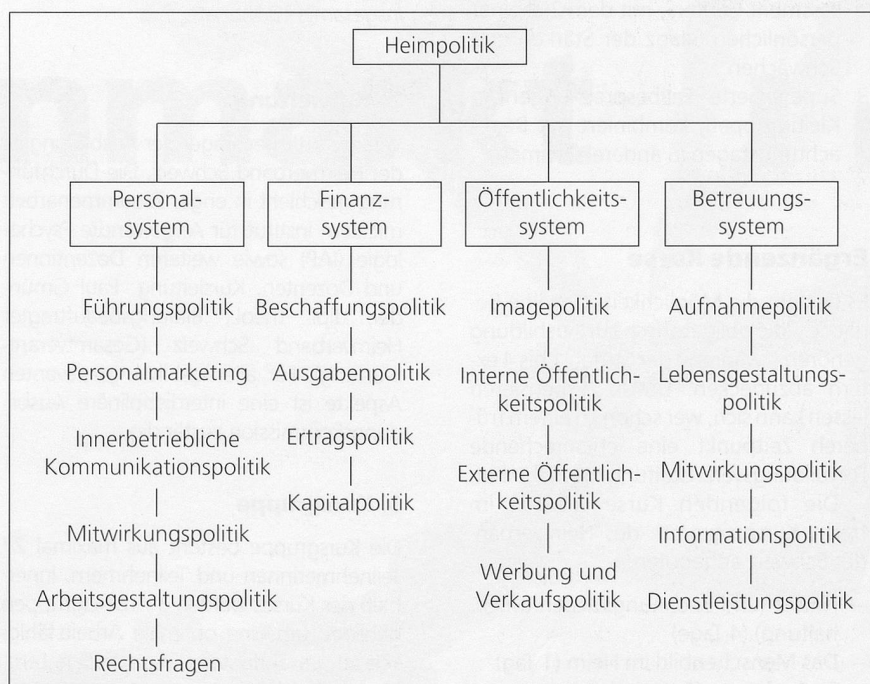
Die Inhalte leiten sich insgesamt aus vier Systemen ab: Personalsystem, Finanzsystem, Öffentlichkeitssystem, Betreuungssystem.

### 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



In systemischem Ansatz werden die Themenbereiche angegangen.

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 selbstständig 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.



**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. ■