

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 67 (1996)
Heft: 11

Artikel: Bildungskonzept in einer Institution und seine Umsetzung : Fort- und Weiterbildung planen, organisieren und durchführen
Autor: Gerber, Johannes
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812512>

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: 28.01.2026

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

Bildungskonzept in einer Institution und seine Umsetzung

FORT- UND WEITERBILDUNG PLANEN, ORGANISIEREN UND DURCHFÜHREN

Von Johannes Gerber

Die Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildung ist heute in vielen Heimen kein Diskussionspunkt mehr. Aber die Entwicklung und Durchführung eines auf das Heim massgeschneiderten Fort- und Weiterbildungskonzeptes ist nicht so einfach. Ein entsprechender Kurs des Heimverbandes Schweiz, geleitet von Dr. Annemarie Engeli und Walter Stotz, ermöglichte es den Teilnehmenden, die Grundlagen zu erwerben, um ein auf ihr Heim zugeschnittenes Programm zu entwickeln.

Ein Bildungskonzept ist für ein Heim zurzeit wichtiger denn je: Auch wenn alle Verantwortlichen um die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterschaft in einem Heim wissen, ist es eine jener Budgetpositionen, welche zuerst dem sparenden Rotstift zum Opfer fällt. Dies waren die einleitenden Gedanken des Kursleitungsteams, welches die fünfzehn Teilnehmerinnen und Teilnehmer – vor allem aus dem mittleren und oberen Heimkader rekrutierend – am 12. September im Alterszentrum Brugg zum Kurs willkommen hies. Ihnen standen als Fachleute Dr. Annemarie Engeli, Bildungsverantwortliche des Heimverbandes Schweiz, und Walter Stotz, Heimleiter des Sonderschulheims Kriegstetten SO, gegenüber.

Was wollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an diesem Tag lernen? Eine Einstiegsrunde war den Erwartungen gewidmet und ergab folgende Frage- und Problemstellungen: Wie setze ich den Leitbildgedanken zu Fort- und Weiterbildung praktisch um? Wie treffe ich die Themenauswahl für interne und externe Fort- und Weiterbildung? Wie organisiere ich eine interne Fortbildung? Wie gehe ich in internen Fortbildungen mit der Tatsache um, dass das Vorwissen zu einem Thema recht unterschiedlich ist? Was ist sinnvoll für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne spezifische Ausbildung? Wie kann ich meine Untergebenen für Fort- und Weiterbildung motivieren, nicht nur, dass sie äußerlich dabei sind, sondern auch innerlich? Wie gehe ich mit ihren Ängsten um, sich an solchen Veranstaltungen exponieren zu müssen? Wie sorge ich dafür, dass die Brücke zwischen Theorie und Praxis geschlagen werden kann? Wie überzeuge ich Stif-

tungsräte, dass Geld für Fort- und Weiterbildung gut angelegtes «Kapital» ist? Wie orientiere ich mich in der Flut von Fort- und Weiterbildungsangeboten, welche sind sinnvoll, sind teure Kurse besser? Wie organisiere ich Fort- und Weiterbildung, wenn es im Heim bisher noch keine gegeben hat? Wie komme ich zu den notwendigen finanziellen Mitteln, wenn für Fort- und Weiterbildung kein Budgetposten vorgesehen ist? Im Laufe des Tages liessen sich fast auf alle Fragen mögliche Antworten finden, sei es aus dem Kursprogramm selbst oder aus dem Austausch unter den Teilnehmenden.

Wozu Weiterbildung?

Fort- und Weiterbildung verfolgt verschiedene Anliegen:

- Erweiterung der fachlichen Kompetenz;
- Erweiterung der sozialen Kompetenz;
- Erweiterung der persönlichen Kompetenz, Psychohygiene;
- Handlungs- und Gestaltungskompetenz
- Laufbahnberatung

Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sollen Hilfestellungen zur Bewältigung der Lebensaufgabe als Berufsmann oder -frau in der aktuellen beruflichen und persönlichen Situation sein, führte Annemarie Engeli aus. Sie dienen der Förderung, Entwicklung und Anregung von Wissen, Können, sozialer und persönlicher Kompetenz eines Individuums. Ganzheitliche Bildung – und das gilt auch für die Fort- und Weiterbildung – verlangt Entwicklung in allen Kompetenzbereichen. Im Einzelfall müssen die Bereiche unterschiedlich gewichtet

und in die Art der Weiterbildung einbezogen werden.

Sach- und Fachkompetenz: Fachwissen muss fundiert sein und ständig auf den neusten Stand gebracht werden. Dieses Wissen nützt nur, wenn der Mitarbeiter es in der Praxis anwenden kann. Sie kann in interner oder externer Fort- und Weiterbildung erworben werden.

Soziale Kompetenz: Die Arbeit im Heim erfordert von den Mitarbeitern in einem starken Ausmass die Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team, aber auch mit den Heimbewohnern und ihren Angehörigen sowie mit Fachleuten aus anderen Disziplinen. Das Arbeitsklima im Heim wird von allen Mitarbeitenden bestimmt und mitgestaltet. Zwischenmenschliche Konflikte müssen in einer Weise ausgetragen werden können, dass die Heimbewohner nicht darunter leiden. Interne Veranstaltungen zur Verbesserung des Heimklimas sind generell sehr sinnvoll. Sie müssen sehr sorgfältig mit dem Referenten oder der Referentin geplant werden. Externe Fort- und Weiterbildung in diesem Bereich ist nur für einzelne Mitarbeiter. Sie bietet mehr Möglichkeiten zur Klärung von Konflikten aus Distanz zur eigenen Institution.

Persönliche Kompetenz, Psychohygiene: In der Arbeit mit Menschen, die von einem abhängig sind, ist die persönliche Integrität von ausschlaggebender Bedeutung. In dieser Arbeit wird der Mitarbeiter als ganzer Mensch gefordert. Die persönliche Kompetenz kann nicht in der Weiterbildung erworben werden. Der Heimmitarbeiter muss diese Fähigkeit und Einstellung schon mitbringen. In der Fort- und Weiterbildung kann sie aber bewusst reflektiert, weiterentwickelt und differenziert werden. Hierzu gehört auch das Überdenken und Überprüfen der eigenen ethisch-moralisch-religiösen Wertvorstellungen. Selbstreflexion kann auch dem Burn-out mit all den negativen Folgen entgegenwirken. (Mögliche Formen sind externe Fort- und Weiterbildung, Supervision, eigene Therapie, eventuell intern in Form von Coaching.) In diesem Bereich wird leider am meisten gespart.

Handlungs- und Gestaltungskompetenz: Fachwissen, soziale und persönliche Kompetenz werden erst wirksam, wenn sie in der täglichen Arbeit angewendet werden können. Handlungskompetenz verlangt neben dem Wissen die Fähigkeit, Handlungsalternativen zu entwickeln und anwenden zu können. In einem nächsten Schritt müssen sie erneut auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. In diesem Bereich sind externe wie interne Bildungsformen möglich.

Laufbahnberatung: Viele Berufe in der Heimlandschaft haben sich erst in der letzten Zeit professionalisiert (z.B. Sozialpädagogik, Berufe in der Altersarbeit). Professionalisierung heißt aber auch, Weiterentwicklung zu ermöglichen. Die berufliche Tätigkeit und Erfahrung soll Plattform und nicht Sackgasse sein. Laufbahnberatung soll eine Hilfestellung für eine Standortbestimmung und die Festlegung neuer Berufsziele sein. Sie ist vor allem für Männer relevant und findet üblicherweise extern statt.

Verschiedene Bildungsformen

In einem zweiten Teil ging Annemarie Engeli auf die verschiedenen Formen von Bildung ein:

Ausbildung meint eine Erstausbildung, die zu einem qualifizierten Abschluss führt. Sie dauert ein bis vier Jahre, z.B. eine Lehre.

Weiterbildung baut auf einer Erstausbildung auf. Sie ist eine Bildung, die zu einer neuen Qualifikation führt. Im Bildungsbereich des Heimverbandes Schweiz werden zwei Stufen unterschieden: «Weiterbildung 1» ist eine mindestens zehntägige Weiterbildung mit Teilnahmebescheinigung oder Zertifikat (z.B. Heimkoch), «Weiterbildung 2» ist in der Regel eine umfangreiche, mehrjährige, meist berufsbegleitende Weiterbildung mit anerkanntem Diplom und in der Regel lohnwirksam (z.B. Heimleiterausbildung).

Fortbildung werden Einzelkurse oder Seminare ohne Teilnahmebescheinigung oder Zertifikat genannt.

Interne Fort- und Weiterbildung eignet sich vor allem für spezifische Fachthemen, welche einen grossen Teil oder alle Mitarbeiter betreffen, für Themen rund um die soziale Kompetenz sowie für Bildungsangebot für Mitarbeiter ohne Fachausbildung.

Externe Fort- und Weiterbildung dient einerseits zur Horizonterweiterung einzelner Mitarbeiter und der Psychohygiene, vor allem von Kadermitgliedern, andererseits der Vorsondierung möglicher Themen und Referenten für interne Fortbildungen.

Abzugrenzen von Fort- und Weiterbildung sind ferner:

- **Supervision:** Professionelle Beratung und Begleitung von Berufsleuten durch eine qualifizierte Fachperson.
- **Teamsupervision:** Form der Supervision, bei welcher ein ganzes Team beraten und begleitet wird.
- **Gruppensupervision:** Supervisionsform, an welcher Vertreter des gleichen Berufs, aber aus verschiedenen Organisationen teilnehmen.
- **Intervision:** Form der Gruppensupervision, aber ohne formelle Leitung.
- **Coaching:** Personenzentrierte Einzelberatung von Führungskräften in bezug auf die Frage, wie die Führungsrolle von der Person bewältigt wird.
- **Praxisberatung:** Handlungskompetenz des Klienten in bezug auf seine Aufgabe erweitern (im Sinne einer Praxisbegleitung).
- **Fachberatung:** Handlungskompetenz von einer oder mehreren Personen in bezug auf eine bestimmte Fragestellung erweitern.

Politik, Konzept und Plan für Fort- und Weiterbildung

In drei Schritten, so legten die beiden Kursreferenten dar, muss sich ein Heimleiter oder eine Ausbildungsverantwortliche mit der Fort- und Weiterbildung im eigenen Heim auseinandersetzen:

1. Fort- und Weiterbildungspolitik,
2. Fort- und Weiterbildungskonzept und
3. Fort- und Weiterbildungsplan.

Im Rahmen der gesamten Heimentwicklung (Unternehmensentwicklung, Leitbild) ist die **Fort- und Weiterbildungspolitik** zu konzipieren. Sie muss ein Teil der Unternehmenspolitik sein. Verantwortlich ist die Heimleitung, aber Vorgesetzte sollen massgeblich mitwirken können. Organisatorische Entscheidungen grundsätzlicher Art sind im voraus zu klären. Fort- und Weiterbildung muss kontinuierlich stattfinden können und in den Heimalltag einfließen (Kontrolle). Kriterien für Fort- und Weiterbildungspolitik können sein:

- Stellenwert der Fort- und Weiterbildung (Heimgröße, Bewohner, Ziel der Fort- und Weiterbildung, Einführung von Neuerungen, Entwicklungstendenzen, Überwindung von Schwachstellen, Gewährleistung der fachlichen Kompetenz)
- Umfang (zeitlich, finanziell, wer ist verantwortlich, Weiterbildung für alle oder individuell)
- Organisation der Fort- und Weiterbildung
- Analyse der Heimsituation (Schwächen und Stärken) und der Umwelt

(gesellschaftlich, Bevölkerungsentwicklung)

- Entwicklung in den letzten Jahren, seitens der Bewohner und der Mitarbeiter
- Entwicklungstendenzen der nächsten Jahre (Bewohner, Mitarbeiter, soziales Umfeld)
- Vorkehrungen in bezug auf die Weiterbildung

Walter Stotz stellte nun seinerseits ein Gerüst für einen Leitfaden zu einem heiminternen **Fort- und Weiterbildungskonzept** vor. In jedem Kanton gebe es dazu Vorlagen, sei es in der Verwaltung oder sogar im Heimbereich. In der Wirtschaft sei Weiterbildung im Umfang von zwei Lohnprozenten üblich. Es lohne sich, Argumente zu sammeln, welche einerseits zeigen, wie sich Leute dank Fort- und Weiterbildung entwickeln, andererseits die negativen Folgen fehlender Weiterbildung auflisten. Ein Konzept müsste folgende Punkte umfassen:

- **Philosophie:** Welchen Stellenwert hat Fort- und Weiterbildung in meiner Institution, für meine Vorgesetzten? Eventuell Hinweis auf Tradition, bestehende Anlässe usw. Was spricht für externe, was für heiminterne Fortbildung?
- **Allgemeine Richtlinien:** Wie hoch ist der jährliche Budgetrahmen, der für Fort- und Weiterbildungsaktivitäten aller Mitarbeiter bereitsteht? Wenn er noch nicht vorhanden ist, muss er auf die nächste Budgeteingabe vorgesehen werden.
- **Welches Gremium entscheidet**, z.B. der Heimleiter auf Antrag der jeweils direkten Vorgesetzten oder der direkte Vorgesetzte? Welches sind die **Entscheidungskriterien**, z.B. Fortbildung soll in direktem Zusammenhang mit der momentanen Tätigkeit stehen oder Fortbildung soll der ganzen Institution zugute kommen? Welches sind die Bedingungen, welche eine Institution an die Antragstellerin stellt, z.B. Mitbeteiligung an der Finanzierung? Gibt es **Verpflichtungen** der Institution gegenüber für weiterführende Kurse? In welcher Form sollen die Kurserfahrungen ins Heim eingebracht werden? Es braucht klare Entscheidungskriterien, die allen Mitarbeitern bekannt sind.
- Wie sieht der **Ablauf** aus, wenn eine Mitarbeiterin einen Fortbildungskurs absolvieren möchte, z.B. Fortbildungsidee oder Antrag soll mit dem direkten Vorgesetzten besprochen werden, oder es sollen jeweils schriftliche Anträge gestellt werden.
- Wie sieht die **Finanzierungspraxis** aus: Werden jeweils Kursgebühren mit Verpflegung, Übernachtung, Reise-

spesen voll oder teilweise oder prozentual gemäss Anstellungspensum von der Institution übernommen? Wird bezüglich Finanzierungspraxis unterschieden zwischen einzelnen Mitarbeitergruppen oder gibt es Ausnahmen, z.B. für Kader?

- Wie steht es mit der *Zeitanrechnung*, kann die Kursdauer und eventuell die Wegzeit an die Arbeitszeit voll oder als Pauschale, teilweise oder nicht angerechnet werden, z.B. prozentual gemäss Anstellungspensum? Wer ist für die Regelung der *Stellvertretung* verantwortlich? Wie wird diese finanziert? Wieviel *jährliche Fortbildungszeit* stehen den Mitarbeitern jeweils zu? Ist ein Teil davon in der Institution zu absolvieren?
- Gibt es entsprechende *vertragliche Regelungen* für den Bereich Fortbildung, z.B. ein bis zwei heiminterne Fortbildungsabende pro Semester oder fünf Tage pro Kalenderjahr? Alle diese Fragen müssen bei der Erarbeitung eines internen Konzepts berücksichtigt werden.

Weitere Überlegungen gelten für interne *Fortbildungsanlässe*. Ausgangslage: Es besteht der Wunsch oder die Option, eine heiminterne Fortbildungsveranstaltung zu planen und durchzuführen wie zum Beispiel eine Fortbildungswoche für pädagogische Mitarbeiter zum Thema: Wie verbessern wir die Kommunikationskultur in unserer Institution? Die Verantwortliche für Fortbildung nimmt Begehren, Wünsche, Aufträge auf und entwickelt allein oder mit einer heiminternen Arbeitsgruppe einen oder mehrere Vorschläge. Dabei sollen insbesondere beachtet und bearbeitet werden:

- Zielformulierung: auf den Ebenen der fachlichen, der sozialen und der personalen Kompetenz, Psychohygiene, Ziele für die ganze Institution; vor Beginn der Fortbildungsveran-

staltung sollen allen Teilnehmerinnen Zielsetzungen und vorgesehene Mittel bekannt sein.

- Teilnehmerkreis: Es soll vereinbart werden, für wen die Fortbildung durchgeführt werden soll. Es soll auch klar werden, wie verbindlich der Besuch einer Veranstaltung ist.
- Form der Fortbildung: Fortbildungsbände, Zyklus von einzelnen Fortbildungsveranstaltungen, ein- bis zweitägige Seminare (eventuell mit Wiederholung), Fortbildungswoche.
- Kursleitung: Es stellt sich die grundsätzliche Frage einer «fremden» oder «eigenen» Kursleitung.

Grundsätzlich empfahl Walter Stotz, dass für Fortbildungsveranstaltungen im Bereich des Vermittlens und Anwendens von Fachwissen (Wissens- und Handlungskompetenz) innerhalb der Institution geprüft werden soll, ob Mitarbeiterinnen die auswärtige Kursleiterin mindestens gleichwertig ersetzen können. In den eigenen Reihen liegen oft Ressourcen brach, die zu nutzen sich für alle lohnt. Für Fortbildungsanlässe übergreifender Art wie zum Beispiel Verbesserung der Kommunikationskompetenz, Führungsgespräche usw. ist es ratsam, fremde Kursleiter ganz oder teilweise beizuziehen.

Für die Suche einer «fremden» Kursleitung müssen innerhalb der Institution Zielformulierung, Rolle der Kursleitung, Umfang des Kurses, Zeitpunkt und Honorarvorstellung vorabgeklärt werden. Ein spezielles Vorstellungsgespräch und eingeholte Referenzen ersparen unangenehme Überraschungen. Es ist üblich, eine kurze Vereinbarung mit den wichtigsten Daten abzuschliessen.

Auch wenn die Kursleiterin aus der eigenen Institution stammt, ist es wichtig, folgende Punkte eingehend zu klären: Zielformulierung und -vereinbarung; klären der Rollen der Kursleitung, der Heimleitung und der Mitarbeiterin-

nen; Austausch zwischen der Kursleitung, dem Vorbereitungsteam und der Heimleitung; Frage der Entschädigung der Kursleitung.

Der *Fort- und Weiterbildungsplan* gilt für ein Jahr und enthält alle Detailangaben für die gesamten Fort- und Weiterbildungsmassnahmen für diese Zeit und für alle Mitarbeiterinnen. Direkte Vorgesetzte müssen aktiv bei der Gestaltung mitwirken können und bei der Klärung allfälliger Fragen dabeisein.

Im Kurs blieb genug Zeit, um in Gruppen über die eigenen Erfahrungen, Probleme und Fragen zu diskutieren, das Gelernte in Einzelarbeit zu vertiefen oder Fragen von allgemeinem Interesse im Plenum zu diskutieren. So wurde zum Beispiel über die Frage der Finanzierung von Fort- und Weiterbildung gesprochen (ein Vorschlag daran: einen Fonds aufzunehmen zu diesem Zweck aus nicht zweckgebundenen Spendengeldern). Ein weiteres Diskussionsthema war, dass es wichtig sei, im persönlichen Gespräch mit Mitarbeitern herauszufinden, welche Bildungsbedürfnisse sie haben, oder sie zu beraten, welche Form- und Weiterbildung für sie sinnvoll wäre. Man müsse an die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter appellieren, mit ihnen über mögliche Schwellenängste sprechen und sie – vor allem in internen Veranstaltungen – dort abholen, wo sie sind. Die Kursinhalte hingegen sollen und müssen auf die Bewohner des Heims zugeschnitten bleiben.

Der Kurstag bot den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Fülle von Stoff und praktischen Anregungen, mit denen sie nun in ihrer Institution weiterwirken können. Das Echo auf das angebotene Thema war am Schluss sehr positiv, und schon heute steht fest, dass ein ähnlicher Kurs auch 1997 im Kursprogramm des Heimverbandes Schweiz stehen wird. ■

Qualität in der Reinigung hat einen Namen: amberg hospach ag

Professionelle Reinigung mit Qualitätssicherung nach EN ISO 9001.

Verwaltung: 8953 Dietikon, Kanalstrasse 6, Telefon 01/740 47 67, Fax 01/741 11 67

Niederlassungen: Aarau, Andwil TG, Basel, Dietikon, Luzern, Rickenbach SO, Schaffhausen, Schattorf UR, Winterthur, Vaduz FL und Zürich