

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 70 (1999)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Weiterbildungs-Curriculum für Führungskräfte im Heim : das Fördern von Menschen fordert Menschen  
**Autor:** Bergmann, Patrick  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812883>

### **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:** 13.02.2026

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

Weiterbildungs-Curriculum für Führungskräfte im Heim

# DAS FÖRDERN VON MENSCHEN FORDERT MENSCHEN

Von Patrick Bergmann

Im Rahmen ihres Weiterbildungs-Curriculum fanden sich am 10. und 11. November 1998 die knapp 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Kurs «Fördern von Menschen», der vom Psychologen Thomas Rüegg, lic. phil. I, geleitet wurde, im Krankenhaus Nidelbad in Rüschlikon ein. Auf dem Programm standen Themen wie Führungsstil, Kommunikation, Motivation, Konfliktmanagement, Teamarbeit und anderes mehr.

**F**ührung im Heim fordert von den Verantwortlichen viel und immer mehr. Welches sind nun die wichtigsten Grundlagen der Führung? Zunächst einmal muss gesagt werden, dass gute Führung gelernt werden kann und ständig geübt werden muss. Es handelt sich hierbei um einen Entwicklungsprozess. Weiter hängt Führung von einer Vielzahl von Faktoren und deren gegenseitigen Beeinflussungen ab. Hierzu gehören Aspekte der Führungskraft selbst, der Mitarbeiter, des Teams, der Aufgabe, der Institution und der organisationsrelevanten Umwelt.

Effektive Führung setzt zum einen eine bewusste Erfassung der Komplexität und Dynamik der gesamten Führungssituation voraus sowie ein entsprechendes Verhaltensrepertoire, das die Führungskraft flexibel je nach Situationsanforderungen einsetzen kann.

Eine Führungskraft muss in ihrer Position eine Reihe von Aufgaben erfüllen, vor denen sie sich nicht drücken darf. Dazu gehören: Ziele vereinbaren, organisieren, motivieren und kommunizieren, kontrollieren und beurteilen sowie die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter.

Eine Führungsperson verfügt über eine Reihe von Ressourcen, die sie bestmöglichst ausnutzen sollte: sich selbst, ihre Mitarbeiter, Informationen, Zeit und materielle Mittel. Der Einsatz dieser Ressourcen sollte stets am Resultat orientiert sein, wobei dieses Resultat sowohl materielle als auch soziale Komponenten beinhalten kann.

## Kommunikation als Führungsmittel

Am Nachmittag des ersten Kurstages wurden verschiedene Aspekte der Kommunikation beleuchtet. Im Zentrum jeglicher Kommunikation steht das Vermitteln einer Botschaft, die ein Sender ei-

nem Empfänger zukommen lassen möchte. Eine solche Nachricht hat aber grundsätzlich immer verschiedene Seiten. Zunächst einmal ist da ein Sachinhalt («So ist es») vorhanden, der übermittelt werden soll. Dieser Sachinhalt ist meist mit einem Appell («Ich erwarte eine gewisse Reaktion») verbunden. Dann spielt die Beziehung zwischen Sender und Empfänger eine wichtige Rolle («Ich rede so, weil ich dieses Bild von Dir habe»). Und schliesslich beinhaltet eine Nachricht auch eine Selbstoffenbarung («Das ist meine persönliche Meinung zu dieser Sache»). Der Empfänger hat hierbei prinzipiell die freie Auswahl, auf welche Seite der Nachricht er reagieren will. Und genau diese Tatsache kann mitunter zu Missverständnissen führen. Deshalb ist das Feedback ein wichtiges Mittel, um eventuellen Diskrepanzen vorzubeugen. Wenn nämlich der Empfänger dem Sender eine solche Rückmeldung gibt, kann dieser in der Regel sofort feststellen, ob dies auch seiner Intention entsprach. Ansonsten hat er immer noch die Möglichkeit, die gleiche Botschaft anders zu formulieren.

Gerade wer Führungsaufgaben übernommen hat, sollte sich stets bewusst sein, wie wichtig ein solches Feedback ist, weil dadurch viele unnötige Konfliktsituationen vermieden werden können. Doch gänzlich vermeiden lassen sie sich natürlich nicht. Denn jedes Individuum bringt, bewusst oder unbewusst, seine persönlichen Voraussetzungen in die Arbeitssituation mit, und zwar auf der Ebene Wertvorstellungen, auf der Ebene von persönlichen Zielen und Bedürfnissen und auf der Ebene von Handlungsalternativen.

## Konflikte sind unausweichlich

In jeder Zusammenarbeit werden immer wieder auf einer dieser drei Ebenen momentane Unvereinbarkeiten oder eben Konflikte zwischen den verschiedenen beteiligten Personen auftreten, in schwacher oder intensiver, kurzer oder lange andauernder Ausformung.

Für Führungspersonen ist es daher unerlässlich, Bemühungen zu unternehmen, um unnötige Reibungsverluste zu verhindern, indem sie Handlungsanweisungen aufstellen, Ziele für einzelne oder ganze Gruppen formulieren und gewisse Werte und Normen als für alle verbindlich erklären.

Der Freiheitspielraum soll durch diese Regelungen jedoch nicht völlig reduziert werden, sondern ihn in Form von optimalen Rahmenbedingungen definieren und gewährleisten. Er muss hier-

## Praxisberatung im Team

1. X trägt sein Problem vor (inklusive Information über Kontext und bisher Unternommenes)
2. Die Gruppenmitglieder sagen, was sie gehört haben. (Keine Interpretationen!)
3. X formuliert nochmals (eventuell neu) sein Problem und ergänzt seine Informationen
4. Brainstorming der Gruppe über bedeutsame Gesichtspunkte und Lösungselemente
5. X wählt persönlich einleuchtende Gedanken aus
6. Gruppengespräch über die ausgewählten Lösungsgesichtspunkte
7. X bestimmt Ende des Gesprächs und fasst die persönlichen Erkenntnisse zusammen
8. Gruppenmitglieder fassen ihre persönlichen Erkenntnisse zusammen

bei stets an die konkrete Situation, beispielsweise die Komplexität einer Aufgabe, die Dynamik von äusseren Umständen und die Fähigkeiten und Motivationslage der Mitglieder angepasst werden.

### Teamarbeit

Am Vormittag des zweiten Tages stand die Führung im Team im Vordergrund. Auch hier spielt natürlich die gesamte Bandbreite der Kommunikation eine zentrale Rolle, daher soll an dieser Stelle auf weitere theoretische Ausführungen verzichtet werden. Stattdessen wird als Abschluss eine Übung vorgestellt, die von den Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern als sehr hilfreich beurteilt wurde und relativ leicht umsetzbar ist. Versuchen Sie es doch selbst einmal.

Abschliessend sei hier noch festgehalten, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wesentlich mehr Themen im Rahmen dieses Kurses behandelt haben. Dieser Bericht beschreibt lediglich eine kleine Auswahl aus dem gesamten Inhalt. Der Kurs war so gestaltet, dass ständig zwischen Referaten und Gruppenübungen gewechselt wurde; dies verlieh dem ganzen Anlass eine hohe Intensität und setzte starke Konzentration aller Beteiligten voraus. Das Fördern von Menschen fordert eben Menschen.

So viel zu diesem Kurs. Das gesamte Weiterbildungs-Curriculum besteht aus fünf solchen obligatorischen Modulen; die Themen der weiteren lauten «Was heisst Heimführung heute?», «Kosten- und Leistungsrechnung», «Qualität im Heim» und «Das Heim ist (k)eine Insel in der Gesellschaft». Zudem müssen zwei Kurse aus dem Kursprogramm des Heimverbandes Schweiz sowie ein 2-tägiges Praktikum in einem anderen Heim absolviert werden.

Im nachfolgenden Interview beantwortet *Frau Dr. Annemarie Engeli*, Leiterin des Bildungswesens, noch einige Fragen zum Curriculum.

*pb. Was genau ist eigentlich dieses Weiterbildungs-Curriculum?*

AE. Das Curriculum ist eine Weiterbildung für erfahrene Heimleitungen, die seit Jahren in dieser Aufgabe tätig sind und ihr Wissen auf den neuesten Stand bringen wollen.

*pb. Seit wann und von wem wird dieser Kurs angeboten?*

AE. Der Pilot-Kurs läuft jetzt und wurde 1998 zum ersten Mal vom Heimverband Schweiz angeboten.

*pb. Welches waren die Gründe, dieses Angebot einzuführen?*

AE. Diverse Anfragen von Heimleitungen und der Wunsch des Berufsverbandes haben den Ausschlag gegeben, diesen Kurs zu lancieren.

*pb. Was sind die Ziele, welche Inhalte sollen vermittelt werden?*

AE. Das Curriculum verfolgt verschiedene Ziele. Den Führungskräften im Heim soll zunächst einmal mit dem kleinst möglichen zeitlichen Aufwand das Fach- und Sachwissen aktualisiert werden. Es werden aktuelle Themen, die das Heim und sein Umfeld betreffen, dargestellt. Diskussionen und Gedankenaustausch unter den Kolleginnen und Kollegen sollen die soziale und persönliche Kompetenz fördern. Ausserdem bietet ein solcher Kurs auch einen gewissen Abstand vom Heimalltag.

*pb. An welchen Personenkreis richtet sich das Curriculum, was sind die Voraussetzungen zur Teilnahme?*

AE. Es richtet sich gezielt an Heimleitungen, die nicht mehr die eidgenössische Fachprüfung ablegen möchten, das heisst vorwiegend an ältere und bewährte Leute.

*pb. Wie lange dauert so ein Kurszyklus und wie gross ist der individuelle Zeitbedarf?*

AE. Der Kurs dauert ungefähr ein Jahr. Der Zeitbedarf ausser dem Kursbesuch ist bei den Teilnehmenden sehr unterschiedlich, je nach individuellem Bedürfnis.

*pb. Was kostet die Teilnahme?*

AE. Die Kurskosten belaufen sich auf rund 3000 Franken für Mitglieder beziehungsweise 3500 Franken für Nichtmitglieder.

*pb. Welche Erfahrungen haben Sie in der Vergangenheit mit diesem Angebot gesammelt?*

AE. Da ja zurzeit noch der Pilot-Kurs läuft, haben wir noch keine allzu grossen Erfahrungen sammeln können. Aber wir sind natürlich laufend dabei.

*pb. Wie sieht die Zukunft des Curriculums aus, ist mit irgendwelchen Änderungen zu rechnen?*

AE. Wir sind im Augenblick an der Überarbeitung, vor allem auf Grund der Zwischenevaluation. ■

## Weiterbildungs-Curriculum für Führungskräfte im Heim mit Zertifikat des Heimverbandes Schweiz

Führung im Heim fordert von den Verantwortlichen viel. Sie sind mit ihrer ganzen Persönlichkeit gefordert und setzen ihre Kraft und Zeit voll in ihre Aufgabe. Daneben auch noch im Sachwissen auf dem neuesten Stand zu bleiben, ist sehr schwer, aber unabdingbar, um die Führungsaufgabe kompetent lösen zu können. In den letzten Jahren hat das Sach- und Fachwissen enorm zugenommen. Viele bewährte Heimleiter und Heimleiterinnen, die in vielen Jahren ihr Heim gut geführt haben, sehen sich plötzlich vor die Aufgabe gestellt, innert kurzer Zeit neues Wissen zu erarbeiten.

Aus diesem Grund hat die Abteilung Bildung des Heimverbandes Schweiz ein Weiterbildungs-Curriculum für Führungskräfte im Heim entwickelt. Ziel des Curriculums ist es, den Führungskräften im Heim mit dem kleinst möglichen zeitlichen Aufwand das Fach- und Sachwissen zu aktualisieren. Selbstverständlich wird damit auch die soziale und persönliche Kompetenz der Teilnehmenden gefördert.

**Daten:** Die Weiterbildung dauert 10 Tage (5 Sequenzen à 2 Tage) von November 1999 bis September 2000 (23./24. November 1999; 19./20. Januar 2000; 29./30. März 2000; 7./8. Juni 2000; 14./15. September 2000). Zudem müssen 2 Kurse (2–4 Tage) aus dem freien Kursprogramm des Heimverbandes Schweiz sowie ein 2-tägiges Praktikum in einem anderen Heim absolviert werden.

**Ort:** Hotel Rigi, 6353 Weggis

**Referenten/innen:** Dr. phil. Ueli Mäder, Soziologe

Monique Peter Schärer, Unternehmensberaterin

Thomas Rüegg, Psychologe, lic. phil. I

Dr. René Simmen, Psychologe, Heilpädagoge, Organisationsberatungen

**Auskunft:** Nähere Auskünfte erhalten Sie bei:

Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich

Tel. 01/383 47 07