

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 73 (2002)
Heft: 2

Artikel: Diplomausbildung für Heimleitungen : Abschlusstag Kaderkurs 14 :
durch Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel erreichen
Autor: Bergmann, Patrick
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-813026>

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: 08.02.2026

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

Diplomausbildung für Heimleitungen: Abschlusstag Kaderkurs 14

DURCH ZUSAMMENARBEIT EIN GEMEINSAMES ZIEL ERREICHEN

Von Patrick Bergmann

Das letzte halbe Jahr waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Kaderkurses 14 im Rahmen ihrer Diplomausbildung für Heimleitungen intensiv mit der Erstellung der Projektarbeit beschäftigt. Am 14. Dezember 2001 fand schliesslich die Abschlussequenz von Stufe 2 im Hotel Hermitage in Luzern statt. Dieser Abschlusstag war gänzlich der Präsentation und Diskussion der in den drei Gruppen entstandenen Arbeiten gewidmet.



Bei der Präsentation wurden die unterschiedlichsten Hilfsmittel eingesetzt.

Fotos Patrick Bergmann

Paul Gmünder hiess in seiner Funktion als Kursleiter die Kursteilnehmerinnen, deren Projektbegleiter und eingeladenen Gäste sowie die Kommissionsmitglieder des Heimverbandes Schweiz – erschienen waren Peter Läderach aus Zürich, Vizepräsident des Zentralvorstandes; Reto Lareida aus Abtwil, Fachverband Kinder und Jugendliche, sowie Kurt Stalder aus Kriens, Fachverband Betagte – im Seminarraum des Hotels Hermitage herzlich willkommen. Nach der Begrüssung gab Gmünder das Tagesprogramm, das ausschliesslich der Präsentation und anschliessenden Diskussion der drei Projektarbeiten gewidmet war, bekannt. Der Ablauf war so strukturiert, dass jeder Gruppe eine Stunde für die Präsentation zur Verfügung stand und im Anschluss eine weitere halbe Stunde für die Diskussion mit dem Plenum vorgesehen war. Eine Vorgabe seitens der Kursleitung war dabei, dass neben den inhaltlichen Erkenntnissen und dem methodischen Vorgehen

auch auf den Gruppenprozess und die persönlichen Erfahrungen, die während dieser intensiven Zusammenarbeit gesammelt wurden, eingegangen werden soll und in einem ergänzenden Arbeitsbericht, der zusätzlich zur eigentlichen Projektarbeit einzureichen war, kritisch reflektiert werden sollten.

Mannigfaltige Ansprüche

Die Projektarbeit sollte den Gruppenmitgliedern die Chance bieten, bestimmte Bereiche aus ihren Tätigkeits- und Interessegebieten zu bearbeiten und sich durch diese selbstständige und vertiefte Auseinandersetzung mit einem Themenkreis bildungsmässig zu bereichern. So waren denn die Kursteilnehmerinnen bei der Wahl der zu bearbeitenden Thematik weitgehend frei, allerdings musste darauf geachtet werden, dass man sich auf ein Sachgebiet einigen konnte, mit dem sich alle identifizieren konnten. Kein unproblematisches Unterfangen,

wenn man bedenkt, dass sich eine Arbeitsgruppe aus immerhin neun Personen zusammensetzt. Bei diesem ersten Entscheidungsfindungsprozess konnte daher die Projektbegleitung, die jeder Gruppe beratend zur Seite stand, wertvolle Impulse vermitteln. Bei der konkreten Projektwahl galt es zu bedenken, dass sowohl ein theoretischer als auch ein praktischer Teil der Bearbeitung gefordert waren. Zudem sollte das Thema weder zu stark eingegrenzt noch zu abstrakt, generalisierend sein. Und schliesslich musste darauf geachtet werden, dass die Fertigstellung der Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit durchführbar war.

Nebst der erwähnten bildungsmässigen Bereicherung waren die methodische Erfahrung, wie ein Team, das über einen längeren Zeitraum hinweg an einem gemeinsamen Projekt arbeitet, zu einem befriedigenden Resultat gelangen kann sowie die arbeitstechnische Erfahrung in Bezug auf Organisation, Koordination und Präsentation weitere Zielsetzungen, die mit der Projektarbeit erreicht werden sollten. Die Gruppen sollten dabei arbeitsteilig und doch gemeinsam zu einem Ergebnis kommen, das allen einen Nutzen bringt und mit dem sich jeder einverstanden erklären kann.

Von einem Traumjob

Den Einstieg machte die Gruppe 1, welche aus Vertreterinnen von Alters- und Pflegeheimen zusammengesetzt war. Ihre Arbeit trägt den Titel «Traumjob im Pflegeheim – ein attraktiver Arbeitsplatz in der Geriatrie». Begleitet wurde dieses Projekt von Paul Gmünder.

Anstoss zu dieser Projektarbeit gab gemäss den Verfassern die vor allem im Pflegebereich vorhandenen Rekrutierungsprobleme – insbesondere in der Geriatrie. Die Gruppe hat diesen Umstand zum Anlass genommen, Ursachen und Lösungsansätze zu untersuchen und Lösungsansätze zu entwickeln, die in Form eines Leitfadens den betreffenden Institutionen als Analyseinstrument dienen können.

In ihrer Arbeit konzentrieren sie sich dabei auf fünf Kernbereiche, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu er-



Den Verkleidungen waren keine Grenzen gesetzt, aber ...

heben: (1) Öffentlichkeitsarbeit, (2) Heim- und Führungskultur, (3) Arbeitszeitmodelle, (4) Einführung neuer Mitarbeiter sowie (5) Job-Enlargement und Job-Enrichment. Zu jedem dieser Bereiche haben sie Lösungsansätze in Form von einzelnen Leitsätzen herausgearbeitet mit dem Ziel, die Attraktivität der Arbeitsplätze in einem Alters- und Pflegeheim zu steigern. Die Umsetzbarkeit der einzelnen Vorschläge wurde jeweils in einem Punktesystem anhand der benötigten Zeit für die Umsetzung, der Kostenintensität, der Komplexität zur Realisierung und der Attraktivität des Vorschlags bewertet.

In ihrem Fazit hält die Gruppe fest, dass die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes in der Pflege von allen fünf identifizierten Kernbereichen abhängig ist und dass diese in einem engen Bezug zu einander stehen und sich gegenseitig bedingen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen ziehen die Gruppenmitglieder folgende Schlussfolgerungen: Es braucht die Imageaufwertung eines Heims durch interne Restrukturierung der Führungskultur und der fachlichen Spezialisierung zur Etablierung eines guten Rufes mit entsprechenden PR-Massnahmen. Eine moderne Führungskultur, transparente Informationspolitik und ein klarer Auftrag fördern die Eigenverantwortung, die Mitwirkung, die individuelle Arbeitsgestaltung und das Vertrauen der Mitarbeiterinnen. Ein harmonisches Arbeitsklima mit attraktiven Arbeitszeitmodellen ist der persönlichen Entfaltung der Mitarbeiter dienlich. Eine konsequente Feedbackkultur und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen auch in schwierigen Situationen ist ein unerlässlicher Motivationsfaktor. Wenn neue Mitarbeiter einmal gut eingeführt sind, gehört auch ein individuell angepasstes

Weiterbildungskonzept zur Steigerung der Kompetenzen und der Übernahme von Verantwortung zur Mitarbeiterförderung.

Über sexuellen Missbrauch

Nach der Mittagspause war die Gruppe 2 an der Reihe, gebildet aus Mitgliedern von Behindertenheimen. Die unter dem Titel «Sexueller Missbrauch an Menschen mit geistiger Behinderung» vorgestellte Arbeit wurde von René Bartl aus Münchenbuchsee betreut.

In der Einleitung halten die Autoren fest, dass sexuelle Gewalt bei geistig behinderten Menschen eine tabuisierte Form der Gewalt ist, die oft Berührungsängste auslöst. Diese Ängste verunsichern im Umgang mit diesem Problemfeld und machen es schwierig, sexuellen Missbrauch zu erkennen und den Betroffenen adäquat zu helfen. In der vorliegenden Arbeit werden einschlägige

Statistiken vorgestellt, wichtige juristische Aspekte zusammengefasst und Symptome sowie Folgen des sexuellen Missbrauchs aufgelistet. In einem weiteren Schritt wird anhand von provokativen Thesen der Heimaltag im Umgang mit diesem heiklen Thema zusammengefasst. Zusätzlich wurde ein Leitfaden für die Prävention und den Umgang in der Institution ausgearbeitet, der praktische Abläufe und konzeptionelle Ideen festhält. Die Gruppe hat sich dabei in erster Linie mit Übergriffen von Mitarbeitenden an Bewohnerinnen in Institutionen für Menschen mit geistiger Behinderung befasst.

Als ein wichtiges Problem identifizieren die Verfasserinnen der Arbeit, dass in der Regel die Beschwerden von Frauen von den Betreuungspersonen vielfach auf die Behinderung reduziert und nicht in Zusammenhang mit einer Gewalterfahrung gebracht werden. Daher besteht der erste Schritt, sexuelle Gewalt gegen Menschen mit Behinderung zu erkennen und aufzudecken, in der Auseinandersetzung mit den eigenen Vorurteilen und den Klischees über Sexualität und Behinderung. Der Fachliteratur entnehmen die Autoren folgende zwölf möglichen Anzeichen, die auf sexuellen Missbrauch hinweisen können: (1) Regression zu infantilerem Verhalten, (2) Bettnässen, (3) Essstörungen, (4) Inszenierung von Aufmerksamkeit und delinquentes Verhalten, (5) wiederkehrende körperliche Beschwerden, (6) Selbstverletzung, (7) exzessive Masturbation, (8) Depression, (9) Rückzug in ein Fantasieleben, (10) häufige genitale Infektion, (11) hyperaktives Verhalten und (12) Selbstmordgedanken oder psychogene Krampfanfälle. Um diese Anzeichen erkennen und richtig interpretieren zu können, ist eine Sensibilisierung der Mitarbeiter und der Bewohnerinnen notwendig. Im Vordergrund stehen dabei



... es ging auch ohne Helm.

Fotos Patrick Bergmann

Schulung, Aufklärung, Selbstbehauptung und Transparenz.

Im Schlusswort richtet die Gruppe eine klare Aufforderung an den Leser: Sprechen Sie in Ihrer Institution über das Thema und fordern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, gegen den Missbrauch zu kämpfen. Keine Bewohnerin verdient es, ausgenutzt und misshandelt zu werden. Kein Mitarbeiter darf die Macht missbrauchen, die ihm mit seiner Funktion in der Institution übertragen wird.

Die neue Führungsposition

Den Schlusspunkt setzte die Gruppe 3, deren Mitglieder in verschiedenen Heimtypen eine Kaderfunktion wahrnehmen. Der Titel dieser Projektarbeit lautet «Übernahme einer neuen Führungsposition». Als Betreuer fungierte hier *Werner Suter* vom IAP in Zürich.

Bei der Zielformulierung der Arbeit geht die Gruppe von folgender Fragestellung aus: Gibt es allgemeingültige Regeln, an denen man sich orientieren kann, um optimale Bedingungen bei der Übernahme einer neuen Leitungsfunktion zu schaffen?

Im theoretischen Teil setzen sich die Verfasser – nach einer Klärung von rele-

vanten Begriffen wie soziale Institution, Menschenbilder und Führung – mit dem Rollenkonzept (Rollenverständnis, -gestaltung und -durchsetzung) auseinander. Ein weiterer Schwerpunkt sind die wichtigen Schritte und Stationen bei der Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Leitung. Der Fokus liegt dabei auf dem Zeitraum zwischen Vorstellungsgespräch und Stellenantritt. In einem nächsten Schritt werden anhand eines praktischen Fallbeispiels die theoretischen Erkenntnisse auf ihre Praxis-tauglichkeit hin überprüft und analysiert, um schliesslich in einem Fazit relevante Schlussfolgerungen aus der Auseinandersetzung mit dem Thema zu ziehen.

Im Schlusswort präsentiert die Gruppe drei für sie zentrale Schlussfolgerungen: (1) Führung ist ein Prozess, in welchem Menschen, Organisationsstrukturen und Visionen eine wichtige Rolle spielen. Das bedeutet, dass jede Dynamik nur bedingt plan- und berechenbar ist. Allgemeingültige Regeln für die Übernahme einer neuen Führungsposition starr zu definieren, erscheint daher ungeeignet. Vielmehr müssen Kommunikation und Information in der Führungsaufgabe als Kultur gepflegt werden. (2) Führung beginnt beim Vorstellungsgespräch. Schon zu diesem Zeitpunkt sind das Wissen und die Um-

setzung des Rollenkonzepts von zentraler Bedeutung. In jeder Führungsaufgabe kann es nicht umgangen werden, Situationen differenziert wahrzunehmen und differenziert zu handeln. (3) Führung ist eine Herausforderung und setzt voraus, dass wir immer bereit sind, unsere Rolle, unser Menschenbild, unseren Führungsstil zu reflektieren. Führung erfordert Akzeptanz auch gegenüber unangenehmen Dingen und es erfordert die Bereitschaft, Probleme als Chance zu sehen.

Rückblick und Atteste

Im Anschluss an die Präsentationen zogen sich die drei Gruppen mit dem jeweiligen Projektbegleiter zu einer Schlussbesprechung zurück, um anhand einer schriftlichen Stellungnahme der Projektbegleitung einen abschliessenden Rückblick auf die Projektarbeit zu halten und die Art und Weise der Präsentation zu besprechen. Danach wurde den Kursteilnehmern das Attest überreicht und zum erfolgreichen Abschluss gratuliert. Damit war die Stufe 2 des Kaderkurses 14 für alle erfolgreich beendet und man konnte sich zum wohlverdienten und festlichen Abendessen in den Speisesaal begeben.

(Siehe «FZH» 1/2002, Seite 29)

Fachhochschule Aargau
Nordwestschweiz

F | H | A

Psychosoziale Beratung

NDK Methoden und Konzepte der psychosozialen Beratung Grundlagenmodul des Nachdiplomstudiums «Sucht» 1. Studiengang 2002/2003

Dieser berufsbegleitende Nachdiplomkurs kann einzeln besucht und mit einem Zertifikat abgeschlossen werden. In Kombination mit dem NDK Spezialisierung in Suchtfragen und mit einem weiteren NDK nach freier Wahl kann er zum Nachdiplomstudium «Sucht» ausgebaut werden.

Ziele: Die Teilnehmenden

- verschaffen sich einen Überblick über Methoden und Konzepte der psychosozialen Beratung
- gestalten Beratungen professionell
- meistern auch schwierige Beratungssituationen
- kooperieren besser mit anderen Fachleuten, auch aus anderen Disziplinen und Dienstleistungsorganisationen
- erkennen die Grenzen der Beratungsarbeit und ihre persönlichen

Inhalte

Kommunikation und Wahrnehmung / Selbstreflexion und Biographiearbeit / Psychosoziale Beratung in der Sozialarbeit und ihre Rahmenbedingungen / Gender und interkulturelle Kommunikation / Techniken der Gesprächsführung / Kriseninterventionen und begleitende Vernetzungsfragen / Qualitätsmanagement und Abschluss von Beratungen / Lerngruppen / Falldarstellung / Kolloquium

Kursleitung: Urs Gerber, lic. phil., Dozent FHA, Abteilung Weiterbildung/Dienstleistungen

Ausbildungsdauer: 19. August 2002 bis 6. Mai 2003, 32 Studientage

Kosten: / Anmeldeschluss: Fr. 4500.– / 10. Juli 2002

Detaillierte Unterlagen können bezogen werden beim

**Sekretariat der Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz, Departement Soziale Arbeit,
Abteilung Weiterbildung/Dienstleistungen, Stahlrain 2, 5201 Brugg
Tel. 056 462 88 00, Fax 056 462 88 55; E-Mail: sa-weiterbildung@fh-aargau.ch**