Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 69 (1998)

Heft: 5

Artikel: Abschluss des Kaderkurses Nr. 9 der "Diplomausbildung für Heimleitungen" : mit Projektmanagement zum Erfolg

Autor: Krebs, Jürg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812686

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: 13.07.2025

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

Abschluss des Kaderkurses Nr. 9 der «Diplomausbildung für Heimleitungen»

MIT PROJEKTMANAGEMENT ZUM ERFOLG

Von Jürg Krebs

Mit der Präsentation ihrer Projektarbeiten im Hotel Hermitage in Luzern feierten die 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der «Diplomausbildung für Heimleitungen» ihren erfolgreichen Abschluss der Stufe 2 des Kaderkurses. Die Projektarbeiten boten den Führungskräften die Gelegenheit, einen bestimmten Bereich ihrer Tätigkeit genauer unter die Lupe zu nehmen, ihr Wissen zu vertiefen und neue Erfahrungen im Umgang mit Methodik und Arbeitstechnik zu sammeln. «Konfliktwerkstatt», «Visionen – als Zukunftsrealität» und «Angehörige gehören dazu» heissen die Früchte ihrer monatelangen Bemühungen.

Die Zielsetzung der Stufe 2 des Kaderkurses im Rahmen der Diplomausbildung für Heimleitungen war das Verfassen einer Projektarbeit, bei der die einzelnen Gruppen arbeitsteilig und doch gemeinsam zu einem Ergebnis kommen sollten. Darüber hinaus musste die Arbeit in irgend einer Form mit der täglichen Arbeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Gruppen zu tun haben. Der Gewinn der Projektarbeit lag primär im Lernvorgang und dem Erfahrungsprozess, das heisst sich nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch mit dem Ansatz des «Projektmanagements» vertraut zu machen. Bereits in der Stufe 1 des Kaderkurses, hatten sich die Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer mit verschiedenen Fragen rund um ihre Rolle als Führungskräfte auseinandergesetzt: So unter anderem mit der persönlichen Führungsrolle, der Dynamik von Arbeitsgruppen und der Arbeitsfähigkeit von Teams, spezifischen Führungstechniken, mit Menschenbildern in sozialen Organisationen, Finanz- und Rechnungswesen, der Betreuungs- und Mitwirkungspolitik im Heim, der Förderung und Erweiterung der kommunikativen Kompetenz und einem vertieften Verständnis von Führung und Führungsstil.

Wer als Führungskraft Erfolg haben will, muss nicht nur gute Ideen haben, er sollte sie auch vermitteln können. Aus diesem Grund bestand die letzte Aufgabe des Kurses darin, für die «Produkte» (die Projektarbeiten) in einer stündigen Präsentation Werbung zu machen und die Zuhörerinnen und Zuhörer am Abschlusstag in Luzern von diesen zu überzeugen. Was die Überzeugungsarbeit anbelangt, wurde ein Feuerwerk an Ideen präsentiert und Information mit Unterhaltung vermischt. Die Präsentationen wurden durch Theatersequenzen, Musik, Rollenspiele, Dias und Vorträge abwechslungsreich und informativ in Szene gesetzt.

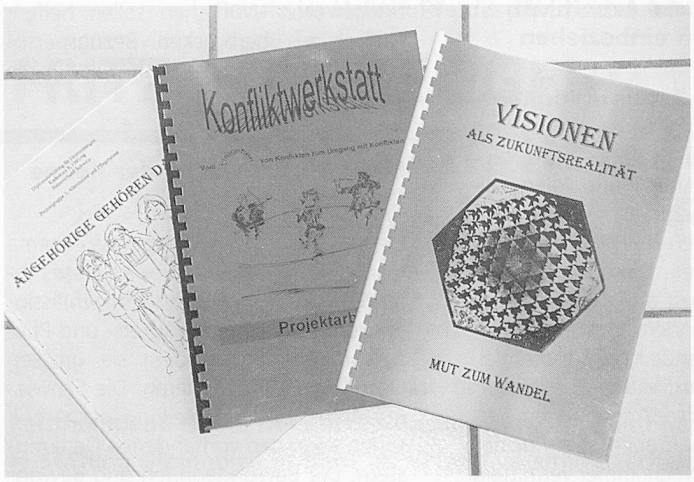
Den Präsentationen wohnten *Trudi Meier-Knechtle* und *Peter Läderach* vom Zentralvorstand des Heimverbandes Schweiz und *Alois Fässler* vom Schweizerischen Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen bei.

In den 30-minütigen Diskussionen im Anschluss an die Präsentationen musste dank der didaktisch guten Vorträge kaum mehr auf den Inhalt eingegangen werden. Es zeigte sich vor allem eines: Nicht so sehr der Inhalt war die Hürde, die es zu meistern galt, sondern die Gruppendynamik. Rollenverhalten, «Verantwortung tragen» und Konfliktbewältigung waren viel schwieriger, als die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Das Umgehen mit und die Bewältigung von Konflikten und deren Bewusstwerdung war bei allen ein Thema und führte schliesslich zum Ziel und zum Bestehen des Kurses.

Mit Konflikten umgehen

Die von *Thomas Steiger*, Leiter des Fachbereiches Managementbildung am IAP betreute Gruppe kam aus dem Bereich der Behindertenheime. Die Gruppenmitglieder hatten sich des Themas «Konfliktwerkstatt» angenommen. Das Thema selbst war schnell gefunden; jede und jeder brachte ein paar Themen mit. Als man die Themen miteinander verglich, stellte sich schnell heraus, dass das Thema «Konflikte» für alle bei der täglichen Arbeit einen wichtigen Stellenwert einnahm. Also entschied man

Visionen...



Aktuelle Themen.

sich dafür. Zuerst wollte die Gruppe sachlich und theoretisch an das Thema herangehen. Der Projektleiter sollte die Gruppe nur koordinieren und somit keine eigentliche Führungsaufgabe übernehmen. Die «Macht» sollte so unbewusst möglichst breit verteilt werden. Trotzdem entstanden «Konflikte», weil die Leute sich unterschiedlich stark in die Gruppe einbrachten und plötzlich wurden diese Unstimmigkeiten bei ihrer Zusammenarbeit zu einem Thema. Fragen tauchten auf: Wie geht man mit Macht und Machtansprüchen um? Sind welche vorhanden oder nicht und bei wem? Anhand der Beobachtungen am eigenen Verhalten konnten die Gruppenteilnehmerinnen und -teilnehmer viele wichtige Erfahrungen sammeln. Erfahrungen, die sie nicht missen möchten, wie sie am Abschlusstag einstimmig bekundeten.

Analyse der Gruppendynamik erleichtert das Arbeiten im Team

Der Umgang mit Konflikten ist vor allem für Kaderleute entscheidend. Sie müssen eine Gruppe leiten können und mit den Personen, mit welchen sie zusammenarbeiten, umgehen können. Sehr viel kann erreicht werden, wenn man sich der eigenen Funktion und Rolle in einer Gruppe bewusst ist, aber auch die der anderen kennt. Die Gruppendynamik muss analysiert werden, um zwischen Wunsch und Wirklichkeit bezüglich der eigenen Rolle innerhalb der Gruppe unterscheiden zu können und die erforderlichen Konsequenzen zu ziehen. Was in Gruppensitzungen unterschwellig auftritt und Konflikte nährt, muss auf den Tisch gebracht werden. Gemeinsam wird nach Lösungen gesucht. Unter Zeitdruck werden auch Kompromisse gemacht, die am Ende auch zum Erfolg führen. Die Zielfindung und die Effizienz müssen bezüglich den eigenen Ansprüchen letztlich in den Vordergrund gestellt. werden.

Ihre Projektarbeit hat die Gruppe «Konfliktwerkstatt» nicht nur mit Theorie versehen, sondern jedem Theorieteil einen Praxisteil hinzugeführt, bei dem mit Übungen zum Thema unter anderem das eigene Konfliktprofil ausgestellt werden kann. Daneben werden Konfliktebenen, Konfliktsymptome und Signale, Macht und Hierarchie oder unterschiedliche Geschlechterrollenerwartungen besprochen. Der Projektarbeit ist ein abschliessendes Kapitel beigefügt, das «praxisbetonte und kooperative» Vorschläge zur Konfliktlösung anbietet.

Visionen für die Zukunft

«Menschen brauchen Visionen!» Mit diesem Satz eröffnete die Projektgruppe 2 ihre Präsentation, die von *Paul Gmünder*, dem verantwortlichen Kursleiter und Bildungsbeauftragten des Heimverbandes Schweiz, betreut wurde. Durch die Heterogenität der Gruppe – sie setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aus Kinder-, Jugend- und diversen anderen Heimen zusammen – drängte sich ein eher allgemeines, zumindest übergeordnetes Thema auf. Das Thema «Visionen als Zukunftsrealität – Mut zum Wandel» war gefunden. In ihrer Arbeit verfolgten sie die These, dass dem wirtschaftlichen Druck, der zur Zeit stark auf den Heimen lastet, mit langfristigen Visionen beizukommen sei. Statt Flickarbeiten zu betreiben und situationsbedingt zu reagieren statt zu agieren, können Visionen helfen, Perspektiven zu sehen und können Leitplanken bei der täglichen Arbeit bilden. Dies vereinfacht die Arbeit. Doch eines betonte die Gruppe 2 immer wieder: Vision und Realität gehören zusammen. Nur so lassen sich Methoden entwickeln und Strategien festlegen, die dem wirtschaftlichen Druck standhalten können.

Der Visionentag als Führungsinstrument

Für die Visionen-Gruppe stand unter anderem die Frage im Vordergrund, wie man Visionen in einen Betrieb integrieren kann und zwar so, dass diese für alle fassbar sind. In ihrem Rollenspiel zeigten sie, welche Probleme bei der Implementierung einer Vision in den Betrieb auftauchen können: So zum Beispiel die Angst vor Wandel und Veränderungen (War alles bisherige schlecht?) oder die Zeitknappheit (Wir müssen uns um die tägliche Arbeit kümmern!). Die Projektgruppe vertrat die Meinung, dass man sich die Zeit nehmen muss, um an den Visionen zu arbeiten. Die Ideen müssen gesammelt werden, und zwar bei der ganzen Belegschaft. Dabei sei es wichtig, das Positive aus dem Betrieb mitzunehmen, denn nicht alles Frühere kann schlecht sein. Die Belegschaft spielt deshalb eine wichtige Rolle, weil sie sich mit dem Endprodukt identifizieren muss. Die Belegschaft ist es auch, welche die Visionen im Endeffekt an der Front umsetzen können muss. Ein Beispiel, wie Visionen entwickelt werden können, lieferte die Gruppe mittels eines der Pro-

Rollenspiel zur Visualisierung «Zu Hause geht's nicht mehr!» Was nun? Das Heim!

jektarbeit beigefügten Handbuches, welches das Vorgehen an einem sogenannten «Visionentag» beschreibt. Der Visionentag dient in einem Betrieb dazu, in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein gemeinsames Ziel zu entwickeln, auf das alle hinarbeiten sollen. Die Erfahrungen mit solchen Visionentagen seien sehr positiv für alle Beteiligten. Diese Aussage stütze die Gruppe auf Erfahrungen, die sie an den Visionentagen in den «Sozialtherapeutischen Gemeinschaften Rüdli» in Bremgarten und in der «Stiftung Puureheimet Brotchorb» in Stallikon beobachtet haben. Für die Projektgruppe stellt der Visionentag ein wichtiges Führungsinstrument dar, das bei vielen internen Problemen Hand zur Lösung bieten kann.

„Wer als Führungskraft Erfolg haben will, muss nicht nur gute Ideen haben, er sollte sie auch vermitteln können."

Angehörige in die Arbeit mit alten Menschen einbeziehen

Die Projektgruppe 3 hatte mit dem Thema «Angehörige gehören dazu!» ein Thema gewählt, dem sie bei ihrer täglichen Arbeit in Alters- und Pflegeheimen öfters begegnen: Angehörigen wollen, dass es ihren Eltern gut geht und geben «Ratschläge». Diese werden von den Angestellten oft als Einmischung in ihre Arbeit verstanden. Das aus dieser Situation resultierende Konfliktpotential, kann nicht nur die Stimmung zwischen dem Heim und den Angehörigen verschlechtern, es kann auch dem Ruf des Heimes schaden. Noch immer vermitteln zufriedene Kunden, und dazu sind die Angehörigen auch zu zählen, die beste Werbung – oder eben nicht. Die Projektgruppe, die von *René Bartl,* Sozialpädagoge und Supervisor IAP/BSO, beraten wurde, zeigte in ihrer Arbeit, wie die Angehörigen helfen können, den Aufenthalt ihrer Verwandten im Heim angenehmer zu gestalten. Durch ihren Miteinbezug in den Heimalltag können diese wesentlich zur Lebensqualität ihrer Angehörigen beitragen. Dabei ist es von grundlegender Wichtigkeit, dass sich diese Angehörigen im Heim wohlfühlen. Regelmässige Gespräche und das Anbringen von Wünschen sollen helfen, Gräben zu überbrücken. Bezugspersonen sollen dabei die Anlaufstelle für die Angehörigen bilden.

Imageverbesserung der Heime über die Angehörigen

Die Projektgruppe hatte das Thema «Angehörige» gewählt, weil dieses ihrer Meinung nach ein oft vernachlässigter Punkt der Arbeit in Alters- und Pflegeheimen darstellt, dem sie grossen Nachholbedarf attestieren. Die Schwierigkeiten bei der Erstellung der Arbeit sahen sie in den vorhandenen Denkmustern. Die Bewohnerinnen und Bewohner hatten – wie es in unzähligen Leitbildern verankert steht – immer im Mittelpunkt ihrer Arbeit gestanden. Den Blick für einmal von diesen zu lösen und sich den Angehörigen zuzuwenden, hat die Gruppe zu Beginn Mühe gekostet. Anhand von Beispielen gaben sie in ihrer Arbeit praktische Anknüpfungspunkte, wie die Heime bei der Integration der Angehörigen vorgehen und Konflikte beseitigt werden können. Für die Projektgruppe ist dieser Schritt auch ein wesentlicher im Hinblick auf eine Imageverbesserung von Alters- und Pflegeheimen. ■

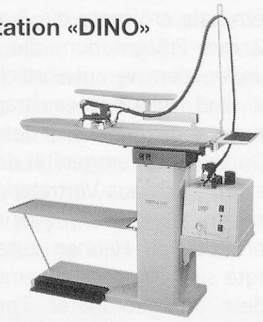
Blas-Saug-Bügeltisch Modell «Combiflex 218XL»

Tischblatthöhe verstellbar von 74–92 cm, rostfreies Tischblatt (XL 125 x 50 x 23 cm), thermostatgeregelte Tischblatt-Temperatur, einfaches Umstellen von Blasen auf Saugen mit Fusspedalleiste, Absaugsperre des Tischblattes beim Arbeiten mit dem Ärmelbügler, Abstellfläche für Dampfbügeleisen, Auffangtuch für Bügelgut, zwei Rollen hinten am Tisch montiert – für einfache Verschiebung

Bügeltechnik für hohe Ansprüche!

Bügelstation «DINO»

Qualität ist unsere Stärke



Kompakt, platzsparend
Masse total: 135 x 40 x 88 cm, thermostatgeregelte Tischblatt-Temperatur, Dampfabsaug-Ventilator auf breiter Fussleiste steuerbar, Auffangtuch für Bügelgut, Bügeleisen-Untersatz aus Silikongummi (Midi Plus mit Swiss-Vap 5)

Faber Magnum 150

Mit eingebautem Dampferzeuger aus rostfreiem Stahl (5 l), elektronische Niveaukontrolle, Speisewasserpumpe, Dampfdruckregler, Überdruck-Sicherheitsventil, Abschlemmhahnen, 2 Dampfbügeleisen Swiss-Matic Typ B oder BMS, Speisewassergefäss aus rostfreiem Stahl (10 l), Gerät auf Untersatz mit vier Lenkrollen

SWISS VAP 5

100%ige Bügelfreiheit, Kein störendes Kabel auf dem Tischblatt

3fache Betriebssicherheit

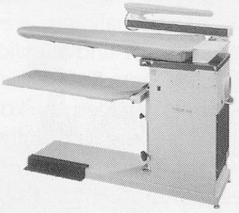
ENERGIE-SPAR-HEIZUNGEN und BOILER aus CHROMSTAHL

Ein Produkt vieljähriger Erfahrung

Verlangen Sie weitere Unterlagen oder besuchen Sie unsere Ausstellung!
Fabrikation/Reparaturservice

PROCHEMA BAAR AG
Falkenweg 11b, CH-6340 Baar
Tel. 041-761 98 51
Fax 041-761 14 50

Professioneller Dampf-Absaug-Bügeltisch Modell «Alisea 230»



Tischblatthöhe verstellbar von 80–95 cm, rostfreies Tischblatt (XL 125 x 50 x 23 cm), thermostatgeregelte Tischblatt-Temperatur, Dampfabsaug-Ventilator auf breiter Fussleiste steuerbar, Absaugsperre des Tischblattes beim Arbeiten mit dem Ärmelbügler, Abstellfläche für Dampfbügeleisen, Auffangtuch für Bügelgut