Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 64 (1993)

Heft: 4

Artikel: Grundsätzliche Überlegungen zur Fort- und Weiterbildung im Heimwesen - eine Projektarbeit : Mitarbeiter fördern heisst sie bilden

Autor: Gerber, Johannes

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811320

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

Grundsätzliche Überlegungen zur Fort- und Weiterbildung im Heimwesen – eine Projektarbeit

Mitarbeiter fördern heisst sie bilden

Von Johannes Gerber, Basel

Der vorliegende Artikel ist eine Zusammenfassung einer Projektarbeit aus dem Kaderkurs I, Stufe 2 der VSA-Diplomausbildung für Heimleitungen.

Nach einer Begriffsdefinition werden grundsätzliche Überlegungen zur Fort- und Weiterbildung gemacht, sei es innerhalb oder ausserhalb eines Heimes. Vor- und Nachteile werden aufgelistet, und auch praktische Beispiele und Anregungen fehlen nicht. Im Verlauf der Ausbildung wurde dem neunköpfigen Projektteam bewusst, wieviel offene Fragen und Unzufriedenheiten zum Thema Fort- und Weiterbildung vorhanden sind. Schlecht besuchte interne Fortbildungskurse, wenig Interesse an externen Fortbildungen, Desinteresse der Vorgesetzten an besuchten Veranstaltungen, unklare, unbefriedigende finanzielle Regelungen mit zum Teil langen Verpflichtungen sind Schlagworte, die zu diesem Thema fielen.

Projektleiterin: Brigitte Ammann. Projektgruppe: Christoph Baier, Cäcilia Fässler, Freddy Füchslin, Christa Hang-Lüdtke, Ruedi Jäggi, Monika Kalberer-Roth, Corinne Keller-Kerst, Ernst Mori. Projektbegleiter: René Bartl.

1. Einleitung

Das Projektteam hat festgestellt, dass die heutigen Vorstellungen von Bildung meistens wertbeladen sind. Unterschiedliche Bildungsauffassungen sind ein Kennzeichen einer pluralistischen Gesellschaft. Aus diesem Grund ist der Begriff Bildung demselben Wandel unterworfen wie die Gesellschaft selbst.

Bildungsprozesse beinhalten die Vermittlung und Aneignung von Vorstellungen, Werten, Einstellungen, inneren Dispositionen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Der primäre Sinn des Bildungswesens liegt darin, dass der Mitarbeiter eine Handlungsfähigkeit innerhalb des Betriebs- und Berufsgeschehens gewinnt und diese ständig ausbauen kann. Berufliche Handlungsfähigkeit schliesst die Fähigkeit zu kritischer Distanz und aktiver Mitgestaltung ein. Sie setzt deshalb ein hohes Mass an Aus-, Fort- und Weiterbildung voraus, das über die zur Ausübung bestimmter Tätigkeiten unmittelbar erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten hinausreicht.

In den Berufssparten im Heimwesen gibt es keinen einheitlichen Bildungsbegriff. Zudem befindet sich die Betreuungs- und Bildungspolitik in einem Umbruch. Das Instrument der Aus-, Fort- und Weiterbildung ist geeignet, um den aktuellen Wissensstand praxisbezogen den Mitarbeitern zu vermitteln.

2. Definitionen

Bildung umfasst alle unbewusst und bewusst aufgenommenen Informationen lebenspraktischer und theoretischer Art. Die Qualität der Information ist verantwortlich für das jeweilige Bildungsniveau. Bildung ist ein allen zugängliches Gut. Weiterfördernde Massnahmen sollen der Grundausbildung entsprechend, ohne besonderen gesellschaftlichen Status, allen zugänglich sein. Das Bildungswesen hat sich seit der Aufklärung rasant entwickelt und ist heute mit Erziehung fest gekoppelt. Die Bildungsvermittlung gehört zu den zentralen Aufgaben des Staates. In der Schweiz hat der Bürger zudem die Freiheit, seinen Bildungsweg – entsprechend seinen Fähigkeiten – weitgehend selbst zu wählen. Das Bildungswesen ist bei uns in erster Linie eine öffentliche Aufgabe. Sowohl von der Gesellschaft als auch vom Individuum her gesehen ist die Berufsbildung ein wesentliches Ziel der individuellen Bildungsbemühungen.

Die erlernte und angelernte *Grundausbildung* vermittelt die zur Ausübung einer Berufstätigkeit notwendigen Fertigkeiten und Kenntnisse. Zumeist schliesst sie an die abgeschlossene Volksschule an und baut auf dieser auf. Die Grundausbildung ist eine Grundlage zur fachlichen und allgemeinen Fort- und Weiterbildung. Die Regelung der Berufsausbildung in industriellen, gewerblichen, landwirtschaftlichen, Handels- und Hausdienstberufen – aber nicht in sozialen und Pflegeberufen – ist Bundessache. Wünschenswertes Ziel der Zukunft ist, dass die Berufsausbildungen, welche in Sozial- und Pflegebereichen angesiedelt sind, den übrigen Berufsausbildungen gleichgestellt werden.

Unter *Fortbildung* versteht man Lehr- und Lernprozesse auf der Grundlage eines erlernten oder ausgeübten Berufes mit dem Ziel, berufsspezifische Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen zu erneuern, zu vertiefen oder zu erweitern. Sie dient also der individuellen, fach- oder bereichsspezifischen Qualifizierung, Professionalisierung oder Entwicklung. Es geht um Erweiterung von Fachwissen, Vertiefung von Kenntnissen, Anpassung an neue Techniken oder Technologien usw. Fortbildung legt ihren Brennpunkt auf die Vertiefung, Erweiterung und Festigung der Fachkompetenz. Die Fortbildung soll die berufliche Grundausbildung der Entwicklung anpassen. Sie hält Wissen und Methoden à jour und erschliesst neue Bereiche, welche zur Bewältigung aktueller und künftiger Anforderungen bedeutsam sind. Sie erhält die fachliche Kompetenz und steigert die berufliche Mobilität.

Weiterbildung bedeutet in der Regel berufsbegleitende Studiengänge für spezifische Funktionen. Sie bauen auf beruflicher Ausbildung und mehrjähriger Berufserfahrung auf und haben zumeist einen beruflichen Aufstieg zum Ziel. Für den Sozialbereich bedeutet dies, dass Weiterbildung primär der Entwicklung und Optimierung von Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit dient. Sie bezieht sich deshalb häufig auf die Schulung des Verhaltens, der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit und der Führungskompetenz. Weiterbildung legt also ihren Brennpunkt auf den Bereich der Sozialkompetenz. Weiterbildung führt zu einer beruflichen Höher- oder Zusatzqualifikation, die meist mit einer Prüfung mit Abschlussdiplom oder -ausweis abschliesst.

Die *Supervision* ist eine Lernform für Berufstätige, die in einer helfenden, beratenden oder lehrenden Beziehung zu anderen Menschen stehen. Sie wird von Personen jeder Ausbildungs- und Berufsstufe beansprucht. In der Supervision findet eine Auseinan-

Projektgruppe Fort- und Weiterbildung: Der Begriff der Bildung ist demselben Wandel unterworfen wie die Gesellschaft selber.
Von links nach rechts: Ernst Mori (Wohn- und Arbeitsgemeinschaft E. + H. Mori, Bargen), Freddy Füchslin (Behindertenbetriebe im Kanton Schwyz BSZ, Seewen), Corinne Keller-Kerst (Heim Birkenhof, Wolhausen), Christoph Baier (Wohnheim Windspiel, Liestal), Brigitte Ammann (Wohn- und Beschäftigungsgruppe, Engelburg), Christa Hang-Lüdtke (Säuglings- und Kinderheim Tempelacker, St. Gallen), Cäcilia Fässler (Zugerische Werkstätte für Behinderte, Baar), Monika Kalberer-Roth (Eingliederungsstätte Sargans), Rudolf Jäggi (VEBO Wohnheime, Oensingen).

dersetzung über die Erfahrung mit Klienten, Mitarbeitern, Behörden und anderen statt. Mit Unterstützung von Supervisoren nehmen Supervisanden eigene Stärken und Schwächen wahr, überprüfen ihre Arbeitsweisen und suchen wo nötig nach besserem Vorgehen. Die unabhängige Stellung und fachliche Qualifikation der Supervisoren schaffen die dazu notwendige Vertrauensgrundlage.

3. Hauptteil

3.1 Stellenbeschrieb/Führungsinstrument

Für Mitarbeiter und Institution ist es wichtig, dass die Fort- und Weiterbildung in einem Dokument festgehalten wird, sei dies im Stellenbeschrieb, im Funktionsbeschrieb, im Pflichtenheft, in der Kompetenzregelung oder in einem Mitarbeiter- oder Betriebsreglement. Dabei soll die Formulierung offen sein, zum Beispiel «der Mitarbeiter bringt die Bereitschaft mit, sich fortzubilden».

Mit Formulierungen wie «der Mitarbeiter kann zwei Tage extern und einen Tag intern an Bildungskursen teilnehmen» grenzen sich der Betrieb und die Mitarbeiter zu ihren Ungunsten ein, da eine *Weiterbildung* nicht stattfinden kann. Kein Bewerber könnte aufgrund seiner menschlichen Qualitäten eingestellt werden, da eine Fortbildung im sozialen Bereich von zwei Tagen pro Jahr das Ziel nicht erreicht. Der Mitarbeiter ist unsicher und kann sich nicht entwickeln, was zuletzt zu Unzufriedenheit führt.

Bildung ist nicht mit Tagen zu limitieren, sondern sollte offen und für jeden Mitarbeiter individuell formuliert sein, damit es für den Mitarbeiter zur Entwicklung und Zufriedenheit führen kann.

Erfolgreiche Wirtschaftsbetriebe haben erkannt, dass Bildung und Weiterentwicklung Grundlagen für das Bestehen eines Betriebes sind. So haben die Japaner zum Beispiel 30 Prozent ihrer Mitarbeiter stets in Fort- und Weiterbildung. Bei uns gilt als guter Betrieb, wer 10 Prozent der Mitarbeiter in der Fort- und Weiterbildung hat. *Im sozialpädagogischen Bereich wird dies bei weitem nicht erreicht. In den meisten Institutionen werden zwei bis drei Tage zur Bildung freigegeben, was etwa 1 bis 2 Prozent ergibt.* Wenn aber eine Institution Erfolg haben will und die Mitarbeiter sicherer ihrer Aufgabe gerecht werden sollen, muss – so meint das Projektteam – in die Bildung mehr investiert werden. *Eine Nachschulung von Fortbildung und Entwicklung wird in den ersten Jahren bis auf 15 Prozent ansteigen und sich später bei 8 bis 10 Prozent einpendeln. Die der Weiterbildung sollte stets bei etwa 10 Prozent sein.*

Fazit: Bildung und Weiterbildung sind Führungsinstrumente, welche zum Erfolg aller Beteiligten führen, sei es für die Institution oder den Mitarbeiter. Wird diese eingeschränkt, kann kein Erfolg verbucht werden, und die ganze Bildung und Entwicklung des einzelnen führt in eine Sackgasse.

Funktionsprofil

Funktionsprofil	z. B. Betreuer			
1. Fähigkeiten	erlernbar	kennen	kompetent	
1.1 Verhalten				
– Altersspanne				25–50
– gegenüber Autoritäten		X		kooperativ
– in Gruppe	X	X		teamfähig
– bei der Arbeit	X			selbständig
– Auftreten			X	sicher artikulieren
1.2 Wissen/Können				
– Grundausbildung				abgeschlossene Berufslehre
– Zusatzausbildung	X			VPG
– Erfahrung:				
mit Sachmitteln		X		Behinderten-Hilfsmittel
mit Leistungen		X		kontrollieren, bewerten
mit Mitarbeitern		X		
mit Behinderten	X	X		evtl. Praktikum
1.3 Fertigkeiten				
– Auffassen/Verstehen			X	intelligent, flexibel
– im Führen	X	X		umsichtig
– Planen		X		organisieren, planen, entwickeln
– Gefühle zeigen		X		einfühlsam
– bei Konflikten		X		sachlich

3.2 Funktionsprofil als Weg zur Fort- und Weiterbildung

Das *Funktionsprofil* (siehe Beispiel 1) für eine Stelle ist vom Mitarbeiterteam und vom Vorgesetzten auszufüllen. Beim Ausfüllen stellt man sich die Frage, welche Anforderungen ein neuer Mitarbeiter haben und was er mitbringen sollte. *Welche Kompetenzen muss er mitbringen, was muss er kennen, was ist erlernbar?* Wenn dieser Soll-Vergleich erarbeitet ist, kann die Differenz zum Ist-Zustand bei den vorhandenen Mitarbeitern mit Bildungsmassnahmen abgedeckt werden. Mit dieser Methode wird eine effiziente und gezielte Fort- und Weiterbildung erreicht.

Mit Beispiel 2 wird eine *Vereinbarungsmöglichkeit* der Kosten gezeigt. Denkbar ist auch ein Kursbesuch, der vorwiegend im eigenen Interesse des Mitarbeiters liegt. Unter der Rubrik Karriereplanung ist auch eine Vereinbarung denkbar, in welcher sich der Mitarbeiter zu einem Verbleiben in der Institution während einer bestimmten Zeitdauer nach Abschluss der Weiterbildung verpflichtet.

Vereinbarung über Fort- und Weiterbildung

Muster VPG-Ausbildung

Vereinbarung über Fort- oder Weiterbildung

Der Betrieb schliesst mit Mitarbeiter nachstehende Vereinbarung ab:

I. **Art der Fort- oder Weiterbildung**

1. Ausbildungsziel: Gruppenleiter
2. Geplanter Abschluss der Ausbildung Dipl. Sozialpädagoge

II: **Leistungen des Betriebes**

Der Betrieb erbringt während der Ausbildung folgende Leistungen:

1. Beteiligung an den Ausbildungskosten:
   - 1.1 Kursgelder __ 100 ___ % Fr. 9100.-___
   - 1.2 Reisekosten _____ % Fr. keine ___
   - 1.3 Verpflegungskosten enthalten in __ Pkt. 1.4_ % Fr. _____
   - 1.4 Unterkunftskosten _____ % Fr. 8400.-___
   - 1.5 Kursunterlagen / Literatur _____ % Fr. keine ___
2. Anrechnung von Arbeitszeit für den Kursbesuch im Umfang von (keine Überzeitberechtigung): ___ 150__Tage Fr. 26 250.-_
3. Gehalt während der Ausbildung: Lohnklasse Fr. 3500.–
4. Anstellungs-Status während der Ausbildung **Betreuer**
5. Anrechnung der Anstellungsdauer

Total Fr. 43 750.–

III. **Leistungen des Kursteilnehmers / Rückerstattungspflicht**

1. Der Kursteilnehmer bemüht sich, den Kurs mit Erfolg abzuschliessen.
2. Verlässt der Kursteilnehmer den Betrieb auf eigenes Begehren oder aus eigenem Verschulden innerhalb der Ausbildungszeit, so wird der Kursteilnehmer gegenüber dem Betrieb rückerstattungspflichtig (pro rata temporis).

IV. **Karriereplanung**

Nach Abschluss der Ausbilung sind folgende Massnahmen geplant:

1. Beförderung **Gruppenleiter**
2. Besoldung **Fr. 4200.–/Mt. + 13. Monatslohn ab 1992 + Teuerung**

Datum: Unterschrift Mitarbeiter:

Datum: Unterschrift Vorgesetzter:

Datum: Unterschrift Betrieb:

Beilage: Ausschreibung / Kursprogramm

3.3 Nutzen

Im sozialen Bereich ist viel zu wenig Fachpersonal vorhanden. Die Grundausbildung vermag das komplexe Aufgabengebiet häufig nicht abzudecken. Zudem ändern die Aufgabengebiete und damit auch die Anforderungen an die Mitarbeiter.

Zwischen Institution und Mitarbeiter ist der Nutzen unterschiedlich verteilt, meistens jedoch im gemeinsamen Interesse:

- der Mitarbeiter wird kompetenter und kann mehr Verantwortung übernehmen;
- die Stelle wird dadurch attraktiver, und die Wahrscheinlichkeit wächst, dass der Mitarbeiter länger im Betrieb bleibt;
- durch das Bildungsangebot ist es dem Betrieb möglich, Karriereplanung anzubieten und somit einen internen Stellenwechsel zu fördern;
- durch Kursbesuche, vor allem bei obligatorischer Übernachtung am Kursort, wird der Kontakt und der Austausch mit anderen Betrieben erleichtert. Betriebswirtschaftliche Erfahrungen und Tips werden gewonnen oder Wissen und Lösungsmodelle verglichen;
- die Institution zeigt eine Führungsweise, in welcher der Mitarbeiter in den Denkprozess einbezogen ist. Diese Haltung ist unumgänglich, da die Trennung zwischen Denken und Handeln in diesem vielschichtigen Aufgabengebiet nicht mehr angezeigt ist. In sozialen Institutionen besteht diese Vielschichtigkeit auch in der Basisarbeit.

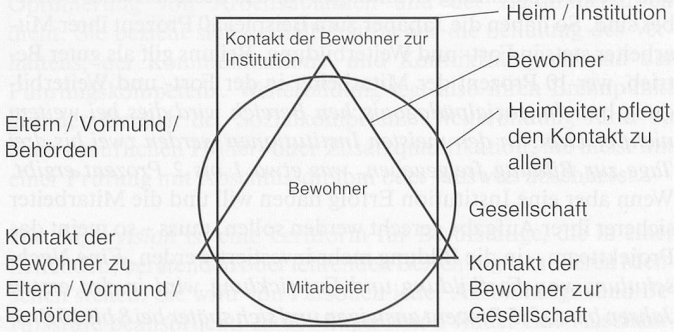
Der Nutzen einer Bildung und Weiterentwicklung sollte immer nach den drei Bereichen emotionaler, ökonomischer und sachlicher Nutzen hinterfragt werden. Dieser stichwortartig aufgeführte Nutzen wird nach den Kategorien Kunde (Heimbewohner), Lieferant (Eltern, Vormund), Institution und Mitarbeiter aufgegliedert. *Damit wird die Sicherheit im Handeln und in den Massnahmen, aber auch der Bedürfnisnachweis gegenüber den Geldgebern erreicht.*

3.4 Sichtweisen und Bedürfnisse

Eine Organisation, welche ihre Mitarbeiter in der Routinebeschäftigung des Alltagsablaufes allein lässt, wird wenig innovatives Potential entwickeln. Die Energie richtet sich vor allem auf die Verbesserung und Perfektionierung der Abläufe im eigenen Bereich. Für eine echte Entwicklung fehlt die Motivation, der Sinn. Wenn Mitarbeiter ihre Kompetenz auf allen Stufen einbringen sollen, brauchen sie Visionen, Visionen auf der Ebene der Leitung. So entsteht ein Klima des Aufbruchs, des Suchens und Entwickelns neuer Strategien. Es entsteht Lust an der Entwicklung und Qualität. Fort- und Weiterbildung ist ein Führungsinstrument dazu.

Welche Bedeutung diesem Instrument für alle Beteiligten zukommt, versucht das Projektteam mit folgendem *Modell* zu veranschaulichen:

Vernetzung der Beziehungen in einem Heim.



Dieses Modell zeigt die Vernetzung von Beziehungen in einem Heim auf. Im Zentrum steht der Bewohner. Der grösste Teil seines Alltags spielt sich im Heim ab. Zwei Ecken führen nach draussen: zu den Angehörigen/Behörden, zur Gesellschaft. Der Mitarbeiter ist das Fundament, der Bewohner wird von ihm getragen. Der Heimleiter pflegt den Kontakt und die Verbindung zu allen, innerhalb und ausserhalb des Heimes.

Anhand der Tabelle 1 listen wir verschiedene Sichtweisen und Interessen der Beteiligten bezüglich Fort- und Weiterbildung auf.

Interessen und Befürchtungen bezüglich Fort- und Weiterbildung

Bereich:	Interesse	Befürchtung
Institution	Image	Kosten
Trägerschaft	MA-Förderung Zufriedenheit der MA Betreuungsqualität Sicherheit	
Heimleitung	Zufriedenheit der MA Hohes Niveau Stabilität Information Betreuungsqualität Image	Budget Absenzen von MA
Mitarbeiter	Horizont-Erweiterung	Erwartungen Heimleitung – Team
	Gedankenaustausch Bedürfnisbefriedigung	Erwartungen Kursleitung – Kursteilnehmer
	Motivation, Ansporn Marktwert	
Bewohner	Partnerschaft Verständnis Stabilität Lebensqualität individuelle Förderung	Absenzen
Angehörige und gesetzliche Vertreter	Image Lebensqualität	

«In jedem Unternehmen schlummern stille Reserven an Leistungspotentialen bei Mitarbeitern und Kader, die besser genutzt werden könnten. Erkennen und Entfalten dieser ungenutzten Möglichkeiten bedeutet gezieltes Abklären in Mitarbeitergesprächen, welche über die Qualifikation hinaus die Zukunft miteinbeziehen» (Otto Egli, SVWB-Herbsttagung 1989).

Brachliegende Energien müssen von Heimleitern erkannt werden: Fort- und Weiterbildung sind eine Möglichkeit, Energien freizusetzen und zu einem Gewinn für Mitarbeiter, Team und Vorgesetzte werden zu lassen. Fort- und Weiterbildung sind Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung.

3.5 Motivation

Motivation im Rahmen dieser Arbeit ist eine Möglichkeit zur Lenkung und Steuerung von Fort- und Weiterbildung. Andere Möglichkeiten wären die Stellenbeschreibung oder eine Institutionalisierung von Fort- und Weiterbildung.

Zur Motivierung der Mitarbeiter zu Fort- und Weiterbildung muss:

1. ein bestimmter innerer oder äusserer Anreiz auftreten,
2. dieser Anreiz wahrgenommen und
3. durch Lernen und Erfahrung beantwortet werden.

Dem Verhalten sind durch Disposition und Fähigkeiten Möglichkeiten und Grenzen gegeben. Erst dann bestimmt schliesslich die Motivation die allgemeine Richtung, den Aktivierungsgrad, die Intensität und die Beständigkeit des Verhaltens (aus einem IAP-Arbeitspapier).

Vorgesetzte können kaum Einfluss auf die Selbstmotivation von Mitarbeitern nehmen. Dies erlaubt jedoch in keinem Fall, die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter dem Zufall zu überlassen. Andererseits darf aber die Möglichkeit der Motivation von aussen nicht überschätzt werden. Trotzdem gehört es zu den Führungsaufgaben eines Heimleiters, ein aktives Zuwendungsverhalten bei den Mitarbeitern zu ermöglichen, um die Motivation zu fördern. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten: Kursangebote und Fachliteratur auflegen und aufhängen, Mitarbeiter direkt ansprechen und in ihnen das Bedürfnis wecken, Einzelgespräche, Thematisierung im Team, Verankerung im Leitbild, Qualifikationsgespräch mit Zielen für das nächste Jahr, Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen.

3.6 Rechte und Pflichten

Die allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948 enthalten unter anderem das Recht auf Bildung. Offizielle rechtliche Grundlagen konnte das Projektteam nicht finden. Die Formulierungen der Arbeitgeber sind meist vage, zum Beispiel im Kanton Baselland: Der Kanton fördert die Fortbildung. Der VPOD hat festgestellt, dass zuwenig Weiterbildung (unter anderem im Heimbereich) zu vorzeitigen Berufsausstiegen vieler gut ausgebildeter Berufstätiger führt.

Die Erkenntnis, dass der dauernde Wandel im sozialen Bereich nach einer dauernden Fortbildung ruft, verpflichtet die Mitarbeiter zu einer solchen. Andererseits ist dies mit einem klaren Auftrag an die Institution verbunden, Fort- und Weiterbildung als Bestandteil des Arbeitsvertrages zu ermöglichen und zu fördern. Die Vernachlässigung oder gar Verhinderung von Bildungsmassnahmen für Leitung und Mitarbeiter entsprechen einer schlechten Personalpolitik (Thomas Bickel, SVWB-Herbsttagung 1989).

Berücksichtigt man auch noch das Recht der Heimbewohner auf qualitativ gute Betreuung, Förderung ihrer Fähigkeiten und ein sinnvolles Leben in Würde zu führen, so beinhaltet dies automatisch eine Pflicht zur Fort- und Weiterbildung.

3.7 Interne und externe Bildungsmassnahmen

Das Projektteam definiert intern so: Interne Bildungsmassnahmen können innerhalb oder ausserhalb einer Institution stattfinden und können von internen oder externen Fachkräften durchgeführt werden. Es gibt dabei folgende wesentlichen Merkmale: *Die Institutionsleitung hat Einfluss auf Gestaltung des Kurses.* Die Zielsetzung der internen Bildungsmassnahmen steht in direktem Zusammenhang mit der Förderung des Heim- und Mitarbeiter-Interesses; daraus erfolgt die Pflicht der Mitarbeiter, an internen Bildungsmassnahmen teilzunehmen.

Externe Bildungsmassnahmen, so das Projektteam, können von der Institutionsleitung veranlasst sein. Sie findet meist in externen Weiterbildungsinstitutionen statt. Wesentliches Merkmal ist, *dass die Institutionsleitung keinen Einfluss auf die Kursgestaltung hat.*

3.8 Vor- und Nachteile von internen und externen Bildungsmassnahmen

Vorteile der internen Bildungsmassnahmen:

- bedarfsgerechte Schulung
- Nähe zum Arbeitsplatz
- Bewusstsein des eigenen Aufgabenbereichs im Rahmen des Heims
- Behandlung interner, vertraulicher Probleme

- Verbesserung der Arbeitsqualität durch Lernerfolge
- kostengünstig
- Erreichung des Leitbildes/Heimphilosophie
- direkte Veränderungsmöglichkeiten der konkreten Arbeitssituation
- grössere Identifikation mit der Institution

Nachteile der internen Bildungsmassnahmen:

- gelöste Lernatmosphäre nur schwer herstellbar
- Lern-Hemmung der Teilnehmer durch Anwesenheit von Vorgesetzten und Kollegen
- Betriebsblindheit
- Qualifizierungsmängel der betriebsinternen Weiterbildner
- vermehrte Störquellen

Vorteile der externen Bildungsmassnahme:

- Gedankenaustausch unter den Mitarbeitern verschiedener Heime
- Erkennen der eigenen Probleme
- erhöhte Lernatmosphäre aufgrund des Abstandes zur Tagesarbeit
- unabhängige Lehrkräfte
- Vermittlung neuster Erkenntnisse
- Anknüpfung von persönlichen Kontakten
- grösserer Abstand zur Arbeit
- ermöglicht anderes Rollenverhalten
- grössere Offenheit und die Möglichkeit, belastende Dinge leichter anzusprechen

Nachteile der externen Bildungsmassnahme:

- Entfernung zum Arbeitsplatz und seinen Problemen
- schwieriger Lerntransfer
- Behandlung betriebsinterner Probleme selten
- höhere Kosten

Wie aus dieser Gegenüberstellung ersichtlich wird, dominiert bei internen Bildungsmassnahmen der Gedanke der grösseren Verbundenheit mit der Institution. Bei externen Bildungsmassnahmen liegt die Gewichtung in erster Linie auf der fachlichen Bildung, dem Erfahrungsaustausch und der Anknüpfung von Kontakten ausserhalb der Institution.

Bestellung

Wir bestellen hiermit

___ Exemplar(e) der Broschüre «Affektive Erziehung im Heim. Handeln im Spannungsfeld zwischen Pädagogik und Justiz.», herausgegeben von der Arbeitsgruppe Affektive Erziehung im Heim, zum Preis von Fr. 21.– (exkl. Versandspesen).

Name, Vorname

Name und Adresse des Heims

PLZ/Ort

Datum, Unterschrift

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstr. 2, 8008 Zürich

Werden in einem Heim ausschliesslich interne Bildungsmassnahmen angeboten, kann dies auf die Dauer zu *Betriebsblindheit* führen. Dies kann durch den Beizug von externen Fachleuten vermieden werden. Der Nachteil der externen Bildungsmassnahmen liegt im Lern-Transfer: Wenn nur ein Mitarbeiter an einer Veranstaltung teilnimmt, ist es für ihn schwierig, die neuen Erkenntnisse in die konkrete Arbeitssituation umzusetzen. Es erfordert von einem Mitarbeiter viel Durchsetzungsvermögen und Stärke, diese eigenen Entwicklungen und Erkenntnisse in das Arbeitsfeld einzubringen.

3.9 Auflistung interner und externer Bildungsmassnahmen

Beispiele interner Fortbildung:

- Fachberatung
- Referat
- Qualifikationsgespräch
- Einführung
- Besichtigung
- Projekte bearbeiten mit Hilfe einer Fachperson
- Einzelstudium durch Fachlektüre
- Telebildung, Fernstudium
- gemeinsame Besichtigung anderer Institutionen

Als eine wertvolle Form interner Fortbildung kann das gemeinsame Arbeiten an einem Projekt mit Hilfe eines externen Projektbegleiters sein. Eine Mitarbeitergruppe arbeitet innerhalb ihrer Arbeitszeit im Rahmen eines Projektes über längere Zeit an wesentlichen Fragen der Institution. Diese Form der Fortbildung hat den Vorteil, dass:

- eine partnerschaftliche Zusammenarbeit über verschiedene Hierarchiestufen möglich wird,
- die Mitarbeiter an Problemstellungen arbeiten, die zu einem Ergebnis und zu einer Veränderung führen,
- es während des Erarbeitens ein Gefühl der Zugehörigkeit, der Mitverantwortung für den Betrieb und ein Verständnis für komplexe betriebseigene Zusammenhänge, die über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehen, entstehen kann.

Beispiele interner Weiterbildung:

- Praxisanleiter
- Kaderschulung

Ob eine Institution eine interne Weiterbildung anbieten kann, hängt von der Betriebsgrösse ab. Am ehesten werden von den Heimen interne Weiterbildungen für Praxisanleiter angeboten. Die meisten Heime schicken ihre Mitarbeiter für Weiterbildungen jedoch an externe Weiterbildungsinstitutionen und -stätten.

Beispiele externer Fortbildung:

- Fachtagungen
- Kurse
- Kongresse
- Seminare

Dies sind die üblichen Fortbildungsformen, die von den Berufs- und Dachverbänden angeboten werden. Die Bezeichnungen sind jedoch nicht klar voneinander abgrenzbar. Kongresse sind eher reine Vortragsveranstaltungen, während die anderen Formen teilnehmerorientiert und -aktivierend aufgebaut sind.

Beispiele externer Weiterbildung:

- Bildungsurlaub
- berufsbegleitende Schulen

In der Reihe der Schriften zur Anthropologie des Behinderten ist im VSA Band VI erschienen unter dem Titel

Menschliche Leiblichkeit

Die Schrift enthält Beiträge von Dr. Imelda Abbt, Dr. med. Karl Heinz Bauersfeld, Prof. Dr. Hans Halter und Dr. Ludwig Hasler. Die Texte laden ein zum Nachdenken über die Leiblichkeit, «weil wir dabei auf mancherlei und oft unerwartete Zusammenhänge stossen, die wir wohl erwägen sollten», wie Dr. Fritz Schneeberger im Vorwort festhält.

«Wir können nicht ausweichen: Leiblichkeit dominiert. Wo immer wir Zeitungen und Prospekte öffnen, Fernsehwerbung oder Nachrichten konsumieren, stossen wir auf Leiblichkeit.» Anderes scheint aus einer Gegenwelt zur Leiblichkeit zu stammen, denn auf dem bedruckten Papier melden sich auch die Verkünder geistiger Selbstfindungs- und Erlösungswege. Wir begegnen täglich der «Körperkultur» und sprechen andererseits vom «Leib» als vom beseelten Körper. Die Ent-Leibung ist der Tod, die Trennung von Leib und Seele. Überschätzen wir den Körper als höchstes Gut? Wie ist es, wenn der Leib zunehmend zur Last wird? Wie, wenn der innere Mensch abgebaut ist und er trotzdem in seinem Leib weiter vor sich hin lebt?

Auf solche und ähnliche Fragen will die nun vorliegende Schrift eine Antwort geben. Band VI ist zum Preis von Fr. 15.50 beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, zu bestellen, wo auch alle übrigen Bände dieser Schriftenreihe erhältlich sind.

Bestellung

Wir bestellen hiermit

..... Expl. Band I
«Geistigbehinderte-Eltern-Betreuer»
4 Texte von Dr. H. Siegenthaler Fr. 13.50

..... Expl. Band II
«Erziehung aus der Kraft des Glaubens?» –
Texte von Imelda Abbt, Norbert A. Luyten, Peter Schmid u. a.
Fr. 14.70

..... Expl. Band III
«Begrenztes Menschsein» – Texte von O. F. Bollnow, Hermann Siegenthaler, Urs Haeberlin u. a. Fr. 18.60

..... Expl. Band IV
«Staunen und Danken» – Fünf Jahre Einsiedler-Forum des VSA Fr. 19.–

..... Expl. Band V
«Selber treu sein» – Texte von Imelda Abbt, Kaspar Hürlimann, Rudolf Zihlmann Fr. 13.50

..... Expl. Band VI
«Menschliche Leiblichkeit» –
Texte von Imelda Abbt, Karl Heinz Bauersfeld, Hans Halter und Ludwig Hasler Fr. 15.50

Name und Vorname

Genaue Adresse

PLZ/Ort

Unterschrift, Datum

Bitte senden Sie diesen Talon an das Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Ein Bildungsurlaub kann für den Mitarbeiter wie für die Institution eine Bereicherung sein. Der Mitarbeiter erhält während des Urlaubs einerseits Abstand zur Arbeit und zum Heim, und andererseits hat er die Gelegenheit, sich weiterzubilden, ohne die Stelle aufgeben zu müssen. Die Institution ihrerseits erhält die Möglichkeit, für eine gewisse Zeit einen anderen Mitarbeiter kennenzulernen und dabei neue Impulse zu erhalten, und nach Ablauf des Bildungsurlaubs die Gewissheit, ihren Mitarbeiter mit neuem Wissen wieder aufnehmen zu können.

3.10 Transfer der Fort- und Weiterbildung in die Praxis

Ein Transfer des an der Fort- und Weiterbildung Gelernten in die Praxis findet zum Teil nicht statt. Vor allem bei externen Veranstaltungen ist diese Gefahr gross. Eine richtig ausgenutzte Bildungsmassnahme hört mit dem Ende der Veranstaltung nicht auf. Der Mitarbeiter soll sich überlegen, was von den Erkenntnissen des Kurses in die tägliche Arbeit einfliessen könnte. Auch für den Vorgesetzten ist der Verlauf der Bildungsmassnahme von Interesse, es könnten für seinen Betrieb wertvolle Impulse vermittelt worden sein. Ausserdem kann Desinteresse seitens des Vorgesetzten zu Frustration beim Mitarbeiter führen.

Möglichkeit zur Begleitung einer externen Bildungsmassnahme:

1. *Der Vorgesetzte bespricht mit dem Mitarbeiter seine persönlichen Bildungsmassnahmen.* Anhand des Funktionsprofils werden Defizite sichtbar gemacht und entsprechende Fort- und Weiterbildungen gesucht. Der Mitarbeiter meldet auch seine persönlichen Lernbedürfnisse an.
2. Im Team wird ebenfalls eine Bedürfnisabklärung gemacht. Das Team als Ganzes ist darauf angewiesen, dass unter seinen Mitgliedern die erforderlichen Fachkompetenzen vorhanden sind. Fehlen diese oder ist eine Fortbildung eines Mitarbeiters zu einem speziellen Thema sinnvoll, spricht sich das Team ab, wen es in den Kurs schicken will. *So wird der Kursbesuch des Mitarbeiters zur Teamangelegenheit und somit das Interesse des Teams grösser, mitzulernen und vom Kurs mitzuprofitieren.*
3. *Nach jedem Kurs erkundigt sich der Vorgesetzte beim Mitarbeiter nach dem Verlauf und dem persönlichen Eindruck.* Könnten Impulse vom Kurs im Heimalltag umgesetzt werden, ist ein Gespräch mit dem Vorgesetzten sinnvoll. Der Vorgesetzte hat dadurch die Möglichkeit, die Vorschläge zu überprüfen und ihre Realisierbarkeit mit dem Mitarbeiter zu besprechen.
4. Die Umsetzung des Gelernten in die Praxis führt zwangsläufig zu Eingriffen in den Heimalltag, was zu Widerstand und Reibungen führen kann. *Wenn die Ideen vom Vorgesetzten unterstützt werden, können aufkeimende Konflikte rechtzeitig bearbeitet und das Innovationspotential in fruchtbare und konstruktive Bahnen gelenkt werden.*

Auch nach den internen Bildungsmassnahmen ist es empfehlenswert, Zeit einzuplanen, um über persönliche Eindrücke und die Umsetzbarkeit in die Praxis zu sprechen. Bei grösseren Eingriffen in den Heimalltag lohnt es sich, eine Arbeitsgruppe aus interessierten Teammitgliedern einzusetzen. Sie überprüft die Umsetzbarkeit in die Praxis und arbeitet eine mögliche Realisierung aus. Sobald der Vorgesetzte das Projekt überprüft und gutgeheissen hat, kann es den anderen Mitarbeitern vorgestellt und anschliessend in die Praxis umgesetzt werden.

Bei tiefgreifenden Umstrukturierungen kann es von Vorteil sein, einen externen Berater beizuziehen, der in enger Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten den Prozess begleitet und unterstützt.