

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 72 (2001)  
**Heft:** 2

**Artikel:** "Leiten - oder gleiten lassen" - Fortbildungstagung von Integras  
**Autor:** Stalder, Hanspeter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812786>

#### **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:** 09.01.2026

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

# «LEITEN – ODER GLEITEN LASSEN» –

## FORTBILDUNGSTAGUNG

### von INTEGRAS

«Leiten – oder gleiten lassen aus sozialpolitischer, institutioneller und sozialpädagogischer Sicht» hieß der Titel der Integras-Fortbildungstagung, an der 90 Leiterinnen und Leiter sowie Mitarbeitende von Institutionen der Jugendhilfe vom 14. bis 16. November 2000 in Brunnen teilnahmen. Wie bereits bei den früheren Veranstaltungen machten die Referentinnen und der Referent auch dieses Jahr breit gefächerte theoretische Erörterungen und boten, davon abgeleitet, Hilfen für die praktische Arbeit an: im Makrobereich für die Sozialpolitik, im Mesobereich für die Führung sozialer Institutionen und im Mikrobereich für den Prozess des Erziehens.

Der erste umfasst das gesellschaftliche und politische Umfeld, das heute auf die Soziale Arbeit einwirkt und auf welches sie Einfluss nehmen soll. Im zweiten wird sichtbar, was bei den Verantwortlichen der Institutionen geschieht oder geschehen müsste. Der dritte umschreibt, was zwischen Erziehenden und Jugendlichen abläuft und angestrebt wird.

Die Führungskräfte von stationären Kinder- und Jugendeinrichtungen werden vom gesellschaftlichen Wandel und von den knappen materiellen Ressourcen auf Trab gehalten. Im pädagogischen Bereich Verantwortung zu übernehmen heißt: mithelfen, damit Kinder

Anlässlich der Fortbildungstagung 2000 gab sich der SVE einen neuen Namen. Integras heisst jetzt der traditionsreiche Fachverband Sozial- und Heilpädagogik. Mit seinem neuen Namen verweist er auf eine der Kernaufgaben seiner Mitglieder. Internet: [www.integras.ch](http://www.integras.ch).

Im diesjährigen Sozialpädagogischen Seminar diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Tagung die aktuellen Fragen der Berufsbildung in der Sozialen Arbeit.

Die Referate der Tagung erscheinen Ende Februar 2001 als Extra-Bulletin Nr. 11 von Integras. Preis Fr. 15.–, für Mitglieder Fr. 12.–. Erhältlich bei Integras, Am Schanzengraben 15, 8002 Zürich, Telefon 01 201 15 00, Fax 01 201 23 25, E-Mail [integras@integras.ch](mailto:integras@integras.ch).

und Jugendlichen mit schwierigen Lebensläufen Chancen haben, ihren Platz in der Gesellschaft zu finden. Einrichtungen der Jugendhilfe brauchen Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, die Fertigkeiten und Stärken der Betreuten zu unterstützen und zu fördern. Insgesamt sind auf der sozialpolitischen, institutionellen und sozialpädagogischen Ebene innovative Lösungen gefragt, an denen sich die Beteiligten orientieren können.

#### Drei Teilespekte...

Ruth Gurny, Kantonsrätin und Dozentin an der Fachhochschule für Soziale Arbeit Zürich, analysierte den Neoliberalismus und die Krise des Sozialstaates und reflektierte deren Folgen für die aktuelle Sozialpolitik. An zahlreichen Beispielen zeigte sie Gründe auf, weshalb sozialpolitisch so wenig getan wird und oft eine Haltung der Negation und des Rückzugs herrscht. Als Antwort darauf postulierte sie das Verhalten, sich «in die eigenen Angelegenheiten einzumischen» (Max Frisch) und Soziale Arbeit als Sozialpolitik zu verstehen.

Wie die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen auf die Führungspersonen einwirken, welche Modelle für das Change Management auch in sozialpädagogischen Einrichtungen angeboten werden, schilderte Christof Schmitz, der Inhaber von Corporate Pragmatics in Zürich. Wichtig für den Alltag des Führens waren seine grundsätzlichen Überlegungen und breiten Erfahrungen. Konkret schlug er (nach Betty Zucker) vor: «Treibsandtauglichkeit», Nutzung der kollektiven Intelligenz der Netzwerke, Leidenschaft und Selbstmarketing.

Zum Schluss führte die Auseinandersetzung dahin zurück, wo sie meist anfängt: zur Kommunikation zwischen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie Erzieherinnen und Erziehern, im Rahmen der angewandten Pädagogik, beziehungsweise Sozialpädagogik. Pia Annen, Leiterin der Beobachtungsstation für weibliche Jugendliche, Foyer Neubad in Basel, erzählte in einer Art «Werkstattgespräch» aus ihrem sozialpädagogischen Alltag von persönlichen Begegnungen und lud ein, mit ihr darüber nachzudenken.

#### ... geben zusammen erst ein Ganzes

In allen Aussagen wurde deutlich, dass nie blos der eine oder andere Bereich, die eine oder andere der drei Dimensionen, die heutige Soziale Arbeit ausmacht, sondern erst alle drei zusammen – wie analog in der Geometrie ein Körper durch drei Dimensionen definiert wird.

Wenn am Schluss mehr Fragen im Raum standen als Antworten, spricht das für die Referentinnen und den Referenten. Sie gingen ihre Aufgabe mit Mut und intellektueller Ehrlichkeit an und verbaten sich vorschnelle einfache Antworten. Damit tragen sie ihren Teil bei, dass der Diskurs über «Leiten oder gleiten lassen» in Zukunft verbreitert und vertieft wird.

Hanspeter Stalder ■



#### Qualität als Prozess

- für Alters- und Pflegeheime
- für Organisationen
- für behinderte Personen

QAP vereinigt wissenschaftliche Erkenntnisse und Grundlagen, das Europäische Qualitätsmodell der E.F.Q.M., Erfahrungen von Heimleiterinnen und Heimleitern und gesetzliche Bestimmungen zu einem umfassenden Qualitätsprogramm. QAP ist aus 4 Bausteinen aufgebaut.

Nächste Einführungsseminare und Vertiefungstage für den

**Baustein 1:**  
8. März und 10. Mai 2001  
6. September und 8. November 2001

**Baustein 2:**  
22. Februar 2001  
13. September 2001

Anmeldung  
und weitere Informationen bei:



Frey Management AG  
Weizenstrasse 5  
8037 Zürich  
Tel. 0 878 800 855