

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 82 (2011)

Heft: 6: Die Dirigenten : was gute Heimleiterinnen und Heimleiter auszeichnet

Artikel: Baustelle, Verwaltung, Sport oder Heim : René Realini, 63, übernahm gerne die Führung : der "Alt 68er" bleibt sich auch auf dem Chefsessel möglichst treu

Autor: Steiner, Barbara

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-805366>

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: 29.01.2026

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

Baustelle, Verwaltung, Sport oder Heim: René Realini, 63, übernahm gerne die Führung

Der «Alt 68er» bleibt sich auch auf dem Chefsessel möglichst treu

Andere Zeiten, andere Wege: Früher demonstrierte René Realini auf der Strasse für mehr Mitsprache und Solidarität. Heute lebt er als Leiter eines Sonderschulheims im Kanton Glarus Umfeld seinen Idealen nach.

Von Barbara Steiner

Weg mit den Kapitalisten und gleiche Rechte für alle: René Realini war mit Eifer dabei, als es in den 60er-Jahren darum ging, die Welt zu verändern und sein Unbehagen gegenüber den herrschenden, bürgerlichen Gesellschaftsstrukturen auszudrücken, die auch in seinem Elternhaus gelebt wurden. Seine Mutter und sein Vater sahen in ihm den geborenen Lehrer und Offizier. Kam nicht in Frage für den aufmüpfigen Teenager. Er lernte den Beruf seines Tessiner Grossvaters, Maurer, obwohl ihn seine Eltern zur Aufnahmeprüfung am Lehrerseminar angemeldet hatten. Sein erstes Kind kam zu Welt, als er gerade einmal 20 war. Das Tiefbauingenieur-Studium brach der langjährige Captain eines ambitionierten Wasserballteams ab und ging als Vorarbeiter und Polier zurück auf den Bau. Der junge «Renato», wie er dort hieß, kam gut zurecht mit den zum Teil viel älteren Büzern. «Mein Führungsstil war locker. Ich wusste, dass ich der Chef war, aber ich bezog die Leute weitmöglichst in die Entscheidungsfindung mit ein. Damit bin ich gut gefahren.» In wenigen Monaten geht der 63-Jährige vorzeitig in Pension. Polier ist er längst nicht mehr. Er beendet seine berufliche Laufbahn als Leiter der Schule an der Linth im glarnerischen Ziegelbrücke, einem Sonderschulheim für Kinder und Jugendliche mit Lern- und Verhaltensschwierigkeiten. Erst vor Kurzem sei ihm bewusst gewor-

den, dass er zeitlebens mit Führungsaufgaben betraut worden sei, sagt Realini. «Ausgerechnet ich! Dabei habe ich doch mit Begeisterung gegen alles und jedes demonstriert seinerzeit.» Was ihn als Leitfigur auszeichne, wisse er nicht, sagt Realini. «Gibt es eine innere Berufung zum Führen? Ist es eine Sucht?» Vermutlich hänge sein Werdegang ganz einfach damit zusammen, dass er gern mitdenke und mitbestimme. Er sei nie der Ansicht gewesen, dass alle für alles zuständig sein sollten, sagt Realini. «Was es aber braucht, ist Transparenz und Möglichkeiten für alle Beteiligten, sich einzubringen.»

Nach der Praxis die Theorie

Doch der Reihe nach: Polier Realini war bereits angemeldet für Maurermeisterkurse, als er sich für eine Stelle im «Kalchrain» bewarb. Die damalige Arbeitserziehungsanstalt im thurgauischen Hüttwilen suchte einen Leiter für die Maurer- und Baugruppe. Realini kriegte den Job – und kam in ein Umfeld, das ihm ganz und gar nicht behagte. «Der Betrieb war unglaublich hierarchisch, fast diktatorisch organisiert. Der Leiter, ein Major, war weit weg von den Leuten, die Mitarbeitenden mussten sich siezen.» Der Vorgesetzte mochte Realini genauso wenig wie er ihn – aber er schätzte die Arbeit des engagierten Mitarbeiters, der rasch den Draht fand zu den jungen Bewohnern und ihnen nicht nur handwerkliche Fertigkeiten beibrachte, sondern sie auch gleich noch im Eishockey trainierte. Realini, mittlerweile bereits Vater zweier Kinder, bekam die Chance, bei vollem Lohn die Heimerziehungsausbildung an der Schule für Soziale Arbeit in Zürich zu absolvieren. «Was ich dort lernte, deckte sich überhaupt nicht mit dem, was ich im Kalchrain erlebte.» Damals hätten ihm aber Strategien gefehlt, mit denen er Veränderungen hätte bewirken können. Schliesslich führte seine kritische Diplomarbeit zum >>

**«Es braucht
Transparenz und
Möglichkeiten für
alle Beteiligten, sich
einzubringen.»**

Twist. Realini wechselte ins Kinder- und Jugendpsychiatrische Zentrum Sonnenhof in Ganterschwil SG. Dort lernte Realini eine ganz andere Kultur kennen: «Es war eine enorm spannende und lehrreiche Zeit.» Auf Empfehlung seiner Vorgesetzten besuchte er bereits zu Beginn der 1980er-Jahre den Heimleiterkurs und wechselte nach einem kurzen Zwischenhalt im Jugendheim Platanenhof in Oberuzwil SG in die Jugendstätte Bellevue in Altstätten SG. Realini war Mitentwickler des Konzepts der ersten offenen Wohngruppe der Institution für Mädchen und junge Frauen. Etliche der Bewohnerinnen hatten in ihrem jungen Leben schon sehr belastende Erfahrungen gemacht. Sie wurden zum Teil in mancher Hinsicht missbraucht. Den Alltag mit ihnen erlebte Realini wesentlich konfliktärmer als vorher jenen mit jungen Männern: «In der Regel konnten sie sich recht gut einordnen und fassten rasch Vertrauen.»

Ein Seitenwechsel

Noch vor Inbetriebnahme der geschlossenen Abteilung, dem Therapieheim, deren Eröffnung sich nicht zuletzt als Folge des Drucks der «jungen Wilden» vorab aus dem linken politischen Lager über Monate verzögerte, zog es den «unruhigen Geist» nach zweieinhalb Jahren weiter. Diesmal wechselte er auch gleich die Seite: Unter SP-Stadträtin Emilie Lieberherr leitete er als Fürsorgesekretär eines von vier Lehrlingssekretariaten. Es war eine Anlaufstelle für Jugendliche aus schwierigsten Verhältnissen. «Leitgedanke war, ihnen zu einer Ausbildung zu verhelfen und sie so möglichst davor zu bewahren, wie ihre Eltern fürsorgeabhängig zu werden.» Realini betreute in dieser Funktion nicht mehr in erster Linie junge Menschen, sondern suchte für sie, oft in Absprache mit der Jugendstaatsanwaltschaft, einen Platz in einer geeigneten Institution in der Schweiz oder im nahen Ausland, eine Lehrstelle oder die Möglichkeit, einen Schulabschluss nachzuholen. «Die Vernetzung, die sich hier mit der Zeit entwickelte, war sehr konstruktiv. Beruflich gehört diese Zeit für mich zu den schönsten», bilanziert Realini. Der Wind drehte sich, als Monika Stocker (GP) Lieberherr als Vorsteherin des Sozialdepartements ablöste. Quartierberatungsstellen ersetzten die Lehrlingssekretariate. «Es ging praktisch nur noch um Geld. Wirkliche Gespräche mit den Klientinnen und Klienten hatten kaum mehr Platz.» Zeit also für Realini, wieder eine neue Herausforderung zu suchen. Er fand sie vorerst im Therapiehaus Fürstenwald in Chur, der kinderpsychiatrischen Station des Kinder- und Jugendpsychiatrischen



Vom Maurer zum Schulheimleiter: René Realini in seinem Büro in der Schule an der Linth in Ziegelbrücke.

Dienstes des Kantons Graubünden. Rund fünf Jahre stand er dem Dienst in Co-Leitung mit dem Chefarzt vor. Im Jahr 2000 übernahm er die Leitung der Schule an der Linth mit 18 Lernenden im Internat, 18 Plätzen auf der Tagesgruppe und rund 34 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Mitbestimmung in engen Strukturen

Ein Buch hat Realini seit seiner Heimleiterausbildung ständig begleitet: Das Standardwerk «Führen in sozialen Organisationen», verfasst vom 2009 verstorbenen Edmond Tondeur, den er persönlich kennengelernt. Unzählige Managementkurse habe er in den letzten Jahrzehnten besucht, sagt Realini, aber so sympathisch, pragmatisch und schnörkellos wie Tondeur habe ihm nie mehr jemand vor Augen geführt, was eine gute Führungspersönlichkeit auszeichne: «Sie stellt die Menschen und ihre Beziehungen ins Zentrum, vergisst dabei aber geltende Gesetzmäßigkeiten nicht.» Übertragen auf die Schule an der Linth bedeutet dies, dass der Betrieb in hohem Mass durchstrukturiert ist. Ausdruck davon sind beispielsweise die dichten Sitzungsplan mit etlichen fixen Terminen und die detaillierten Beschreibungen von Prozessen wie Eintrittsverfahren und Standortbestimmungen. In einer Institution mit einem sehr hohen Anteil an Kindern mit Aufmerksamkeits-Defizit/Hyperaktivitätsyndrom (ADHS) seien solche Rahmenbedingungen unabdingbar, betont Realini: «Sie bringen einen Rhythmus in den Betrieb. Das tut allen gut.» Gleichzeitig geniesst die Mitsprache in der Schule an der Linth einen hohen Stellenwert, nicht nur bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So gründete zum Beispiel eine Lehrerin vor ihrem Studium zur Heilpädagogin ein Schülerforum, wo die Kinder eigene Pausen- und Umgangsregeln erarbeiteten. Die älteren Schülerinnen und Schüler dürfen sich eigene Wochenziele setzen vor dem Hintergrund, dass auch jedes Kind und jeder Jugendliche eigene, individuelle Lernziele hat. Jeden Montagmorgen besammeln sich alle Schülerinnen und Schüler und Mitarbeitenden zum Wocheneinstieg, wo der Heimleiter über Programme und Ereignisse der kommenden Woche berichtet und alle Anwesenden die Möglichkeit haben, eigene Mitteilungen einzubringen. Die Kinder und Jugendlichen haben die Möglichkeit, eine Sitzung mit dem Leiter zu verlangen. Der starke Einbezug der Eltern ist selbstverständlich. Sie sind es auch, die zusam-

men mit dem Arzt über den Einsatz von Ritalin oder anderen stimulierenden Medikamenten entscheiden. «Bei einem extrem zappigen Kind kann dies durchaus Sinn machen. Andererseits kamen schon Kinder zu uns, bei denen das Medikament aufgrund unserer Empfehlung rasch abgesetzt werden konnte.» Realini kann sich nur an eine einzige Situation erinnern, in der er ein absolutes Machtwort sprach. Wegen kritischer Rückmeldungen von Eltern und Kindern stellten Mitarbeitende die Einführungswöche nach den Sommerferien, eine von Realini initiierte Neuerung, in Frage. «Da kehrte ich den Chef raus, so überzeugt bin ich vom pädagogischen Effekt dieser Woche, in welcher die Kinder noch vor Schulbeginn wieder hier ankommen und sich einleben können, aber für die Mitarbeitenden eine Woche weniger Sommerferien bedeutet.» Mittlerweile habe sich die Woche etabliert und werde allseits geschätzt.

Trotz Enttäuschung links geblieben

Der «Alt 68er» Realini sieht sich heute als ein Mensch, der Traditionen zu schätzen weiß, dabei aber versucht, locker und aufgeschlossen zu sein: «Ich bin ein typischer Zwilling, extrem vielfältig.» Eine klare Linie verfolgt er beim Einsatz des Computers: «Ich brauche ihn nur dort, wo es wirklich nötig ist.» E-Mails lässt er sich ausdrucken, die Korrespondenz erledigt die Sekretärin über Vorgaben ab Tonband. Wann immer möglich, greift Realini zum Telefonhörer: «Mit endlosem Hin- und Hermailen werden keine Lösungen gefunden, in Gesprächen schon.» Politisch positioniert er sich nach wie vor links, «obschon mich SP und Gewerkschaften schon früh enttäuscht haben». Zu viele gutbetuchte Mitglieder seien portiert und in wichtige Gremien gewählt worden, zu wenig kluge Köpfe, die das Leben gebildet habe, nähmen sich dringender gesellschaftlicher Probleme an. Themen wie Bildung, Migration, Armut und Arbeitslosigkeit überlasse die SP einfach der SVP, bedauert Realini. Wie gross der Handlungsbedarf ist, erlebt er praktisch jeden Tag. Viele der Kinder in der Schule an der Linth sähen daheim, was es bedeutet, am Rand der Gesellschaft zu leben. «Ihre Mütter und Väter sind oft schon durch einige soziale Netze gefallen.» Ihm sei es wichtig, dass die Bezugspersonen nicht auf ihre derzeitige Situation reduziert, sondern als Menschen in ihrer Ganzheit mit all ihren Möglichkeiten und Grenzen respektiert würden – auch zum Wohl der Kinder. «Sie sollen hier möglichst viel mitbekommen, was ihnen hilft, später das Leben zu meistern. Dazu gehört auch, dass sie selbst Wertschätzung erfahren, ihrem Umfeld gegenüber aber auch entgegenbringen.» Heute, am Ende seines Berufslebens, stellt Realini am Beispiel der Atomenergie-Gegner fest, dass sich Beharrlichkeit auch in Bezug auf Protest und Rebellion lohnt. «Bürgerliche Protagonisten aus Politik und Wirtschaft belächeln und verspotten die Alt 68er, weil sie bis heute nicht aufgehört haben, mit Kundgebungen, Märschen und Zeltlagern vor Atomkraftwerken auf die unabschbbaren Folgen aufmerksam zu machen. Erst ein Super-Gau mit unermesslichem Leid und Elend liess die masslose Ignoranz nahezu verstummen und den Atomausstieg zur nahen Zukunft werden.» Auch für ein besseres und gerechteres Bildungs- und Sozialwesen hat Realini die Hoffnung nicht verloren. ●