

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 60 (1989)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Chef zu sein dagegen sehr ... : Supervision für Heimleiter?  
**Autor:** Roppel, Guido  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811101>

### **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:** 07.02.2026

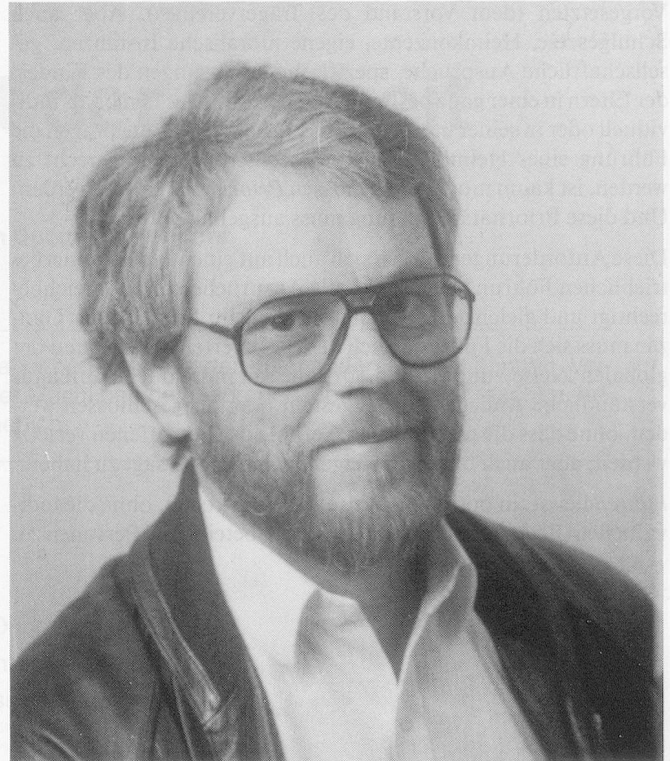
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Chef zu sein dagegen sehr . . .

## Supervision für Heimleiter?

Unter dem Titel «Chef zu sein dagegen sehr . . .» geht Werner Vonaesch, Geschäftsleiter VSA, die Problematik des Führens von MitarbeiterInnen in Institutionen an. Der Komplexität dieses Themas entspricht die Vorgehensweise, indem die unterschiedlichsten thematischen Aspekte aus dem gesamten Themenkreis herausgelöst und kompetenten Fachleuten zur Bearbeitung vorgelegt werden. Die bisherigen Beiträge waren den Themen «Persönlichkeit» und «Transaktionale Analyse» gewidmet. Nun gesellt sich zu diesen beiden Begriffen ein neuer: Die nächsten zwei Folgen unter dem Titel «Chef zu sein dagegen sehr . . .» erörtern Wesen und Funktion von «Supervision». Guido Roppel, Leiter des Schulheims Freienstein, macht im nachfolgenden Text mit einer Art supervisorischem Wunschenken den Beginn: Er stellt sich vor, dass seine spezifischen Heimleiterprobleme mit Supervision besser bewältigt werden könnten als mit den ihm jetzt zur Verfügung stehenden Methoden. Im nächsten Fachblatt wird dann ein Experte Möglichkeiten und Grenzen der Supervision aufzeigen.

Guido Roppel ist ausgebildeter Colorist, Dramaturg und Primarlehrer. Bei Prof. H. Siegenthaler hat er sich in Heilpädagogik weiterbilden lassen, und 1983/84 absolvierte er den Heimleiter-Grundkurs des VSA. Seit April 1985 ist er Leiter des Schulheims Freienstein (ZH).



Guido Roppel: Supervision zur Lösung von Führungsschwierigkeiten?

### Vorgeschichte

Im April 1985 übernahm ich die Leitung des Schulheims Freienstein im Kanton Zürich. Meine Frau und ich haben uns, so gut das eben geht, gemeinsam auf die bevorstehende neue Aufgabe vorbereitet. Wir beide haben schon verschiedene Tätigkeiten in der Privatwirtschaft ausgeübt: Ich habe Erfahrung im Unterrichten an verschiedenen Schulstufen und -formen. Dazu kommen 4 Jahre praktische Erfahrung als Gruppenleiter in einem Schulheim. Auch der absolvierte und bestandene Heimleiter-Grundkurs des VSA trug zu einer Verbesserung meiner Kompetenz wesentlich bei. Meine Frau absolvierte zusätzlich Kurse im Bereich der institutionellen Hauswirtschaft. Zusammengefasst: im intellektuellen Bereich waren wir eigentlich ganz gut gerüstet für unsere neue Aufgabe.

Mit viel Elan nahmen wir sie denn in Angriff. Meine Frau übernahm den Haushalt und ich die gesamte Leitung. Bald mussten wir einsehen, dass es nicht nur ausschliesslich auf das *fachliche Können* ankommt, sondern dass wir in unserer Position *Belastungen* ausgesetzt sind, die wir nicht einfach wegstecken können.

Im Herbst 1985 war im VSA-Fachblatt ein Kurs ausgeschrieben, der den Titel trug: «Der Heimleiter vor seiner unmöglichen Aufgabe.» Damals dachte ich: so unmöglich erscheint mir meine neue Aufgabe nicht, obwohl ich ein immenses Pensum zu bewältigen versuchte. Viele anfallende Probleme und Belastungen

schrrieb ich meiner Unerfahrenheit und meiner Einarbeitungszeit zu und nicht der Funktion und Stellung als Heimleiter.

Jetzt, bald vier Jahre später, habe ich diese Ansicht revidieren müssen. Nach wie vor macht mir die tägliche Herausforderung bei meiner Arbeit Freude. Ich habe in den vier Jahren auch einiges dazu gelernt. Ich bin um viele Erfahrungen reicher geworden. Dies gibt mir auch die Möglichkeit, meine Arbeit im Heim differenzierter zu betrachten. Ich habe auch gelernt, nicht mehr alles auf meine Person bezogen zu erleben, sondern ich kann heute eher unterscheiden, was auf meine Person und was auf meine Funktion bezogen gemeint ist.

Trotzdem gibt es einige Belastungen die nicht immer einfach zu bewältigen sind, oder bei denen die Gefahr besteht, diese zu verorganisieren als eine Möglichkeit der Bewältigung.

### Funktionsbedingte Schwierigkeiten

#### 1. Verantwortung

Als Heimleiter bin ich für den ganzen Betrieb in jeder Beziehung letztlich verantwortlich. Das heisst verantwortlich sein für das Wohl der Kinder, für das Personal, für die ganze Anlage, letztlich für den angestrebten (und hoffentlich) erreichten Erfolg. Was ist nun die mir wirklich übertragene Verantwortung und wo liegt der Anteil meiner eigenen Erwartungen? Wenn wir ein Ziel nun doch nicht erreichen? Liegt dies an den nicht beeinflussbaren Voraus-

setzungen des Kindes? Liegt es am Unvermögen beim Personal? Liegt es beim Unvermögen meiner Führung? Liegt es an den uns zur Verfügung stehenden Möglichkeiten? Ist es überhaupt machbar?

Wie auch immer: Ich fühle mich verantwortlich.

## 2. Führen und geführt werden

Als Heimleiter übernehme ich einen Auftrag, der mehrfach definiert ist und doch oft in der konkreten Situation spontanes Handeln erfordert. Meinen Auftrag erhalte ich primär von meinen Vorgesetzten (dem Vorstand des Trägervereines). Aber auch Schulgesetze, Heimkonzepte, eigene moralische Instanzen, gesellschaftliche Ansprüche, spezifische Forderungen des Kindes, der Eltern in einer ganz bestimmten Situation, des Personals individuell oder in seiner momentanen Zusammensetzung prägen die Führung eines Heimleiters. All diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist kaum möglich. Es müssen *Prioritäten* gesetzt werden. Und diese Prioritätsrangierung muss ausgehalten werden.

Diese Anforderungen wirken sich auch auf einen Teil der innerbetrieblichen Führung aus. Nicht alle Ansprüche können gleichberechtigt und gleichzeitig verfolgt werden. Im Interesse des Ganzen muss sich die Führung nach dem definierten Auftrag und der globalen Zielsetzung richten. Oft müssen individuelle durchaus verständliche Anliegen zurückgestellt oder ausgeschlossen werden, ohne dass die persönlichen Gefühle des Betroffenen verletzt werden, aber auch ohne mein eigenes Gefühl, versagt zu haben.

*Führen* heisst, in optimaler Weise Ziele anstreben, ohne die individuellen Bedürfnisse der am Prozess beteiligten Personen zu

sehr einzuschränken. Dass dies nur in einem Kompromiss möglich ist, weiss jeder – nur leider oft der Betroffene nicht.

## 3. Identifikation mit der Institution

Als Heimleiter identifiziere ich mich in hohem Mass mit «meiner» Institution. Vieles kann ich entscheidend mitprägen und gestalten. Anderes ist nicht oder nur kaum veränderbar. Wie gehe ich mit diesen «Fremdkörpern» meiner Identität um? Kann ich diese akzeptieren? Will ich dies kompensieren? Oder verdränge ich diese Punkte einfach?

Damit ich eine Institution erfolgreich führen kann, ist ein hohes Mass an Identifikation notwendig. Davon bin ich überzeugt. Diese kann zu niedrig, aber auch ebenso zu hoch sein. Wer gibt mir den Maßstab?

Es wären noch eine ganze Reihe von Schwierigkeiten aufzuzählen, die durch die spezielle Tätigkeit als Heimleiter zu bewältigen sind. Doch auch diese sind allgemein bekannt.

### Bewältigung der Schwierigkeiten

Ich habe am Anfang vom gemeinsamen Start mit meiner Frau im Heim gesprochen. Es liegt natürlich nah, dass ein grosser Teil der anfallenden Probleme an einem anforderungsreichen Arbeitsplatz innerhalb der *Ehe* besprochen und teilweise bewältigt wird. Dies ist eine ganz grosse Chance, um eigene Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen. Dies birgt aber auch die Gefahr in sich, dass Schwierigkeiten auch immer in einer gleichen Sichtweise wahrgenommen werden und manchmal nicht objektiv, sondern nach subjektiven Kompromissen gelöst werden, in Kompromissen nämlich, die nicht primär das Problem lösen, sondern oft den eigenen Schutz unbewusst im Vordergrund sehen. Dies führt auch immer wieder zu Stellvertretungskonflikten: Konflikte werden nicht dort gelöst, wo sie entstanden sind, sondern werden stellvertretend durch den Heimleiter und seine Frau ausgetragen, was kaum zu einer Problemlösung führt, aber den Heimleiter und seine Frau unnötig belastet.

Eine weitere Möglichkeit zur Bewältigung von Schwierigkeiten liegt in der *Delegation*. Auch diese hat zwei Seiten. Zum einen trägt sie zur Entlastung bei. Im guten Fall löst sich ein Problem wirklich, was den Heimleiter arbeitsmässig, aber auch verantwortungsmässig entlastet. Im schlechten Fall verschärft sich ein vorhandenes Problem oder löst sich in eine falsche Richtung (Pseudo-Lösung), was ein grosses Mass an Zusatzbelastung schafft. Diese Möglichkeit entsteht nicht zuletzt dadurch, dass alle Beteiligten auch immer Teile des internen Mikrokosmos sind und somit auch ihre ganz individuellen Bedürfnisse mit einem vorhandenen Problem verknüpfen oder sie sogar stellvertretend zu eigentlichen Problemen machen.

Eine dritte Möglichkeit ist das *Verdrängen* von Schwierigkeiten. Dies kann bewusst oder unbewusst geschehen. Schon in der Setzung von Prioritäten kann sich Verdrängung entsprechend niederschlagen. Dies kann in Übereinstimmung oder auch in Opposition mit den Betroffenen stehen. Das hängt davon ab, wie persönlich ich von der Schwierigkeit betroffen bin.

Selbstverständlich ist es allen Heimleitern, auch mir, ein grosses Anliegen, Schwierigkeiten nicht auf die eben skizzierten Arten zu lösen. Schliesslich verfügt man ja über «Sach- und Fachkompetenz», um jede Situation objektiv im Griff zu haben! Hoffen wir es wenigstens . . .

Und doch gibt es immer wieder Situationen, in welchen ich aus irgendwelchen, oft vorerst gar nicht bewussten subjektiven Gründen scheinrationale Lösungen treffe, in der sicheren Überzeugung, damit themenzentriert zu handeln.



### Portolift E24

Ideales Hilfsmittel in Kombination mit erhöhten oder höhenverstellbaren Badewannen. Besonders hilfreich im Therapie- raum, Bewegungsbad und Pflegezimmer. Einfache Montage innert Stunden, auch auf kleinstem Raum anwendbar.

Bimeda AG  
Rehabilitationshilfen  
Heim- und Spitalbedarf

Bubentalstrasse 7  
8304 Wallisellen  
Tel. 01/830 30 52

**bimeda**

## Nidelbad-Arbeitsseminar für Frauen

10. bis 12. April 1989 im Diakonenhaus Nidelbad, Rüschlikon

# Macht/Ohnmacht der Freiheit

**Leitung und Mitarbeiterinnen:**

Dr. Imelda Abbt, Dr. Elfriede Huber-Abrahamowicz, Ruth Ducrey und andere

Viele haben zur Macht ein zwiespältiges Verhältnis. Macht aber bedeutet vielerlei: unter anderem auch Können, Vermögen, das letztlich aus Freiheit entspringt. Die Quellen der Macht und der Gebrauch, den wir von ihr machen, bestimmen auch unsere eigenen Grenzen, äusserlich wie innerlich.

**Beginn:** Montag, 10. April 1989, 10.30 Uhr

**Ende:** Mittwoch, 12. April 1989, 15.00 Uhr

**Themen:** Von der inneren und äusseren Macht und Ohnmacht der Frau  
Von der Macht, eine Frau zu sein (Geschichtliche Aufbrüche)  
Wir sind nicht befreit, ehe wir andere freilassen

**Kurskosten:** Fr. 160.–

12 % Ermässigung für Teilnehmerinnen aus VSA-Heimen mit persönlicher Mitgliedschaft

9 % Ermässigung für Teilnehmerinnen aus VSA-Heimen

3 % Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft

Unterkunft und Verpflegung im Nidelbad, Vollpension zirka Fr. 50.– pro Tag separat

**Anmeldung:** bis 20. März an das Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Die Anmeldung wird nicht bestätigt. Die Kursunterlagen und Rechnung erhalten Sie spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung Nidelbad-Seminar für Frauen, April 1989

Name, Vorname

Privat-Adresse, Telefon

PLZ, Ort

Name und Adresse des Heims

VSA-Mitgliedschaft des Heims

☐

Persönliche Mitgliedschaft des Heims

☐

Unterkunft erwünscht

☐

Zutreffendes bitte ankreuzen

### Supervision als Lösung?

Eine Hilfe, um diese Schwierigkeiten zu bewältigen, könnte meiner Meinung nach die Supervision sein. Supervision ist modern, aber neu, für den Aussenstehenden nicht leicht fassbar und teuer. Man kann viel lesen über den grossen Nutzen, und es gehört heute doch irgendwie dazu, seinen Supervisor zu haben. So etwa könnte man Supervision beschreiben, solange man sich nicht intensiv mit dem Angebot auseinandergesetzt hat.

#### Was erwarte ich persönlich von einer Supervision?

1. Den regelmässigen Kontakt mit einer fachlich kompetenten Person, die weder mich noch meine Institution aus dem Alltag kennt, noch mit dieser in irgendeiner Weise verflochten ist.
2. Ich erwarte, dass mich diese Person allmählich kennenlernt, mich auf Eigenarten, die ihr auffallen, aufmerksam macht, mich mit diesen Strukturen konfrontiert und Veränderungen an mir bemerkt, ausspricht und allenfalls wertet.
3. Ich erwarte, dass sie meine beruflichen Anliegen, Vorstellungen und Ideen dahingehend überprüft, ob diese wirkliche Be-

rufsanliegen sind und nicht etwa von mir nicht erkannte eigene Bedürfnisse.

4. Ich erwarte, dass mir diese Person blinde Flecken in meiner Betrachtungsweise (zum Beispiel aus Gewöhnung durch die Dienstjahre) möglichst wieder sichtbar macht.
5. Ich erwarte eine Auseinandersetzung, die mich befähigt, objektiver in meiner Funktion und etwas distanzierter von meiner Person zu handeln.

Ob diese Erwartungen ganz oder teilweise erfüllt werden können, muss die Zukunft zeigen. Ich möchte es mit einer Supervision versuchen. Sie dürfte in diesem Frühjahr beginnen.

Vielleicht wäre es noch wichtig zu sagen, was ich eigentlich nicht erwarte: Ich erwarte kein selbstwerthebendes Kaffeekränzchen, kein idealisierendes Verständnis, keine Psychoanalyse, keine Pseudowissenschaftlichkeit, keine technischen Ratschläge.

Ich erwarte eine Spiegelung von mir selbst und meinem beruflichen Umfeld. Das ist, glaube ich, eine der kürzesten Definition die ich über Supervision gelesen habe.

Guido Roppel

Ihr Problemlöser

**Divina** of Switzerland  
Schweizer Textilien und Mode

Wir produzieren für Sie speziell entwickelte

**Fixleintücher**

für

- \* Spitalbetten
- \* Pflegebetten
- \* Super-Soft-Matratzen
- \* Säuglings- und Kinderbetten
- \* Massage- und Untersuchungsliegen

P.S. Auch unsere farbigen  
Fixleintücher  
sind koch- und chlorecht.

Divi-Textil AG  
Rorschacherstrasse 32  
9424 Rheineck  
Tel. 071 44 25 31



Infolge Ersatz durch elektrische Betten  
verkaufen wir

### zirka 20 Spitalbetten

in neuwertigem Zustand (3 Jahre alt), inkl.  
Schaumstoffmatratzen und Zubehör.

Die Betten verfügen über alle Einrichtungen  
eines modernen Spitalbettes und kön-  
nen hydraulisch in alle Liegepositionen  
gebracht werden. Preis günstig.



**Klinik Villa im Park**  
Bernstrasse 84,  
4852 Rothrist  
Tel. 062 44 36 36

# GRAUBA

Ihr Partner  
Medizintechnische Produkte und  
Spezialeinrichtungen

Votre partenaire  
Produits médico-techniques  
et équipements spéciaux