

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 66 (1995)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Informationstag zum Thema "Supervision - Praxisberatung - Organisationsentwicklung - Coaching : "Was mache, we dr Wurm dinne isch ...?"  
**Autor:** Johner Bärtschi, Eva  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812554>

#### **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:** 11.01.2026

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

Informationstag zum Thema «Supervision – Praxisberatung – Organisationsentwicklung – Coaching»

# «WAS MACHE, WE DR WURM DINNE ISCH . . .?»

Von Eva Johner Bärtschi

**Zahlreiche Anfragen wegen Supervision und Praxisberatung** hätten sie, so Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin Bildungswesen des Heimverbandes Schweiz, zur Ausschreibung dieses Informationstages veranlasst. Im aktuellen Gestrüpp von Angeboten auf dem Beratungsmarkt sind viele Verantwortliche verunsichert: Was ist für Heime sinnvoll? Was brauche ich, im Zusammenhang mit meiner Institution? Informationen und Hilfestellungen für eigene Entscheidungen anzubieten, war denn auch das Hauptanliegen dieser Veranstaltung, die von Dr. Annemarie Erdmenger und von Markus Eberhard, Heilpädagogischer Berater, Organisationsberater und Dozent am Heilpädagogischen Seminar, Zürich, geleitet wurde.

Ganz unterschiedlich waren Motivation, Erwartungen und eigene Erfahrungen mit Supervision und anderen Beratungsformen, mit denen die Teilnehmer an diesen Informationstag gekommen waren –, und ebenso unterschiedlich waren Herkunft und Berufssituation der Teilnehmenden. Nebst Heimleitern und Heimleiterinnen waren es unter anderen der Leiter eines Flüchtlingszentrums, eine Sozialpädagogin, der Bereichsleiter einer Behindertenwerkstatt, die Sozialvorsteherin einer Zürcher Gemeinde, ein Kleinklassenlehrer, eine Hauswirtschaftsleiterin, der Geschäftsleiter einer Stiftung und ein Mitglied des Heilsarmeekaders, die von Markus Eberhard vor allem Informationen, Vergleiche und Begriffsklärungen wünschten. Verschiedene hatten eigene Erfahrungen, positive und negative, mit Supervision gemacht; festgestellt wurde auch, dass das Bedürfnis nach Supervision oder Praxisbegleitung unterschiedlich ausgeprägt sein kann; bisweilen waren es die Mitarbeiter, die eine Supervision wünschten, aber der Leiter lehnte sie ab; bisweilen kam der Wunsch von der Leitung her, aber die Mitarbeiter waren nicht willens . . . Besonders im Bereich der Lehrerschaft wird offenbar eine gewisse Abneigung gegenüber Supervision konstatiert. Auch die Frage nach dem maximalen Nutzen wurde angesprochen, insbesondere wenn, wie an einem Beispiel aufgezeigt wurde, sich in einer bestehenden Supervision nicht alle gleich engagierten und diese zum Teil als überflüssig empfunden wurde.

## System stärken, nicht ihm Krücken geben

Gleich zu Beginn riet Markus Eberhard dazu, erst zu «Krücken» zu greifen, wenn

die Ressourcen des einzelnen oder des Unternehmens ausgeschöpft seien. Bisweilen kann es schon genügen, mit einem Externen zu reden – das braucht noch nicht Supervision zu sein! Klar ist, dass starke Identifikation mit der Aufgabe das eigene Wahrnehmungsvermögen einschränkt, aber dem kann auch durch Austausch an Fachtagungen beispielsweise abgeholfen werden; das ist die billigere Möglichkeit als ein an sich durchaus sinnvolles Coaching. Eine externe Beratung ist dann notwendig, so Markus Eberhard, «wenn die personalen Ressourcen der Organisation nicht aus-

reichen, und wenn der Komplexitätsgrad der Situation ein Ausmass angenommen hat, den ich und die Gruppe nicht mehr bewältigen (Überblick verlieren)», eben, «we dr Wurm drinne isch . . .» bei einzelnen, beim Team, in der Institution. Häufig treten dann «diese Würmer» kombiniert und auf verschiedenen Ebenen auf! Eingriffe in eine Organisation wirken destabilisierend. Doch wenn das Ungleichgewicht andauert, Interventionen keine Wirkung zeigen, Einäugigkeit oder Betriebsblindheit vorliegt und wenn über längere Zeit Personen (oder Organisationen) Unbehagen signalisieren, ist eine externe Beratung angezeigt.

Dabei ist es, so der zweite Grundsatz von Markus Eberhard, absolut notwendig, das Problem und die Situation genau zu analysieren: «Je präziser diese beschrieben werden kann, desto leichter fällt die ‚richtige‘ Wahl der Beratung.» Manchmal reicht zur Lösung des Problems schon eine genaue Analyse – was ein guter Berater feststellen könnte! Gerade hier gilt es aufzupassen, denn das Beratungs-Business boomt: die Leute wollen ihre Dienstleistungen verkaufen, oft, ohne genau hinzuschauen. Markus

Markus Eberhard:  
«Eine Beratung  
ist keine  
Therapie.»



Foto  
Eva Johner Bärtschi

Eberhard plädiert für kurze Interventionen mit hoher Intensität. Langandauernde Beratungen (ausser bei Teamsupervisionen) hält er oft für Arbeitsbeschaffung: Ziel jeder Beratung sollte sein, sich selbst als Berater (oder die Beratung) überflüssig zu machen, sich wegzurationalisieren – das System stärken, nicht ihm Krücken geben! Unabdingbar auch die Kontrolle am Ende des Zweischrittes Diagnose–Intervention.

Neben Beratungstechniken sollten gute Berater auch etwas von den jeweiligen Inhalten und den entsprechenden Systemen verstehen. Nicht ganz einfach: gerade im Altersheimbereich; so wurde beispielsweise von Teilnehmern festgestellt, gibt es noch wenig kompetente Berater.

*Gute Beratung ist nicht billig!* Gerade auch deshalb ist es wichtig, mit Beratern präzise Verträge abzuschliessen. Wichtig ist auch Transparenz; der Supervisor muss wissen: Wem bin ich verpflichtet? Wer hat mich beauftragt? «*Gute Beratung grenzt sich ab*», so Markus Eberhard, «kennt die Möglichkeiten und Grenzen der Intervention». Ein guter Berater kann auch sagen, was er nicht kann! Der Berater muss seine Rolle definieren – immer wieder und unter Umständen, bei der Veränderung einer Aufgabe, auch wieder neu. Er muss sich auch hüten vor Doppelrollen: eine Beratung ist keine Therapie.

### Kleines Beratungs-Lexikon

*Supervision* ist fokussiert auf Berufsrolenträgerinnen und -träger: Ziel ist die Förderung ihrer persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen. Von bestehenden Problemen ausgehend, werden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und in die Praxis übertragen. Auch wenn persönliche Nöte in den Beruf hineinspielen können und angesprochen werden müssen – eine Supervision ist keine Psychotherapie und auch keine psychologische Beratung. Ein Supervisor wird die notwendigen Abgrenzungen vornehmen und auf Fachleute verweisen müssen.

Bei der *Organisationsentwicklung* steht die Gesamtorganisation im Mittelpunkt. Auch hier ist die (befristete) Arbeit am konkreten Gegenstand (zum Beispiel Entwicklung eines Leitbildes, Abläufe verbessern) am sinnvollsten; betroffene Personen müssen den Prozess unter Einbezug aller Hierarchiestufen selber aktiv einleiten und betreiben. Ziel ist die gleichzeitige Förderung der Leistungseffizienz und der Weiterentwicklung der Organisation als auch die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen.

Das *Coaching* verlangt vom Berater eine hohe Fachkompetenz in speziellen Führungsfragen. Der Begriff wurde vor allem in der Welt des Sports verwendet; heute bezeichnet er auch eine gezielte Führungsberatung, eine Art Einzelsupervision für Menschen in Leitungspositionen, wo es um das Erfassen des eigenen Handlungsspielraumes, um Berufsrolle und Persönlichkeit, geht.

In der *Teamsupervision* spielt sich die Beratung im organisatorischen Kontext ab. Zu den häufigsten Supervisionsthemen gehören die gemeinsamen Arbeitsprobleme, Kommunikations- bzw. Beziehungsprobleme im Team, Hierarchie, Leitungsfragen. Im Unterschied dazu nehmen bei *Gruppensupervisionen* Personen teil, die zwar aus demselben Berufsbereich, aber von verschiedenen Organisationen und Institutionen herkommen. Ziel ist die Förderung und Stützung des Lernprozesses des einzelnen durch kritische Hinweise und Feedbacks der Berufskolleginnen und Berufskollegen.

Bei der *Praxisberatung* entscheidend ist die fachliche Kompetenz des Beraters, die es erlaubt, den einzelnen oder die Gruppe methodisch-didaktisch in ihren beruflichen Handlungen zu stützen. Die *Intervision* schliesslich, eine neue und von Markus Eberhard wärmstens empfohlene Art von Gruppensupervision, besteht aus bereits erfahrenen Vertretern und Vertreterinnen einer Berufsgruppe. Sie umfasst Menschen aus gleichen oder ähnlichen Situationen, die gelernt haben, mit einer gewissen Offenheit miteinander umzugehen und nun einen Erfahrungsaustausch pflegen. Intervision funktioniert ohne formelle Leitung, aber mit minimalen formalen Abmachungen (zum Beispiel bezüglich Moderation, Strukturüberwachung): es soll Arbeit bleiben und nicht in ein Kaffekränzli ausarten!

### Angst vor Supervision?

Neben der hohen Effizienz, die Markus Eberhard der Intervision attestiert, fallen auch die geringen Kosten in die Waagschale. Beratung ist nicht billig – das zeigen die Honorarempfehlungen des Berufsverbandes Supervisoren, Supervisoren. Sie reichen von 125 Franken (Minimum) pro Stunde für eine Einzel-supervision bis zu 1900 Franken für eine Tagespauschale. Wobei zu sagen ist, dass sich im Wirtschaftsbereich die Preise vervielfachen können ...

Aber nicht allein die Preise sind es, die beim Begriff Supervision vielerorts Angst und Abwehr ablösen. Oft befürchten Leiter Aufstand und Machtverlust, Mitarbeiter ahnen Veränderungen, Unsicherheit und unabsehbare Konsequenzen. Mar-

kus Eberhard und Annemarie Erdmenger nehmen diese Ängste nicht auf die leichte Schulter. Bisweilen lässt sich der ominöse Begriff umgehen; vor allem aber raten sie, dem Supervisoren nicht alles zu glauben, klare Regelungen und Abmachungen zu treffen, Fehlentwicklungen zu erkennen und im schlimmsten Fall auch die «Notbremse» zu ziehen.

### Nicht Feuerwehrübungen, sondern Vitaminschübe

Am Nachmittag hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Informationstages Gelegenheit, in Gruppen ihre eigene Situation zu überdenken, Veränderungswünsche und mögliche Massnahmen zu diskutieren. Dabei zeigte sich, wie ein Heimleiter schilderte, dass Supervision auch zu einer Statusfrage werden kann. Beispiel: Der Heimvorstand, der für das Heim unbedingt eine Supervision haben wollte, und, nach den Gründen befragt, zur Antwort gab: «Andere Heime haben das auch ...» Anderseits wurde deutlich, wie nur schon diese eine Stunde Gespräch, dieser Austausch unter Fachleuten verschiedenster Herkunft, Impulse für Veränderungen, Hilfe zur Selbsthilfe geben konnte.

Fazit: Man braucht oft weniger Supervision, als man denkt. Manchmal genügt eine Fachtagung, manchmal der Austausch in einer Intervisiongruppe. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beratung ist das Einverständnis (auch das passive) aller am Prozess Beteiligter. Und: alle Beratungen sollten daraufhin abzielen, Dienstleistungen zu optimieren: im Zentrum der Bemühungen muss letztlich der Betreute, der Klient stehen. Supervision, Coaching usw. werden, so Markus Eberhard, in Zukunft institutionalisierte Formen der Beratung sein – nicht mehr, so hofft er, wie bisher, Feuerwehrübungen und Notfallreaktionen, sondern Vitaminschübe, Impulse zu Weiterentwicklung. Er plädiert für eine 80%-Ideologie: allzu grosser Perfektionismus ist nicht erstrebenswert. Das heisst: kurze Entwicklungszeit – ausprobieren – modifizieren!

In den Rückmeldungen der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer kam zum Ausdruck, dass gerade dies wie auch die Praxisbezogenheit des Kurstabes grosse Zustimmung fanden. Einige zeigten sich positiv überrascht durch die kritischen (was nicht heißt negativen) Stellungnahmen zum ganzen Beratungsbusiness. Noch einmal machten Markus Eberhard und Annemarie Erdmenger den Zuhörern Mut, auf Klarheit und Transparenz zu bestehen: «Der Supervisor muss klar sagen, woran gearbeitet wird. Schliesslich gibst du Geld aus dafür!»