

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 77 (2006)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Gedanken zur Supervision in Kinder- und Jugendeinrichtungen :  
Supervision ist mehr als Psycho-Hygiene  
**Autor:** Eisenring, Markus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803873>

### **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:** 14.01.2026

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

Gedanken zur Supervision in Kinder- und Jugendeinrichtungen

## Supervision ist mehr als Psycho-Hygiene

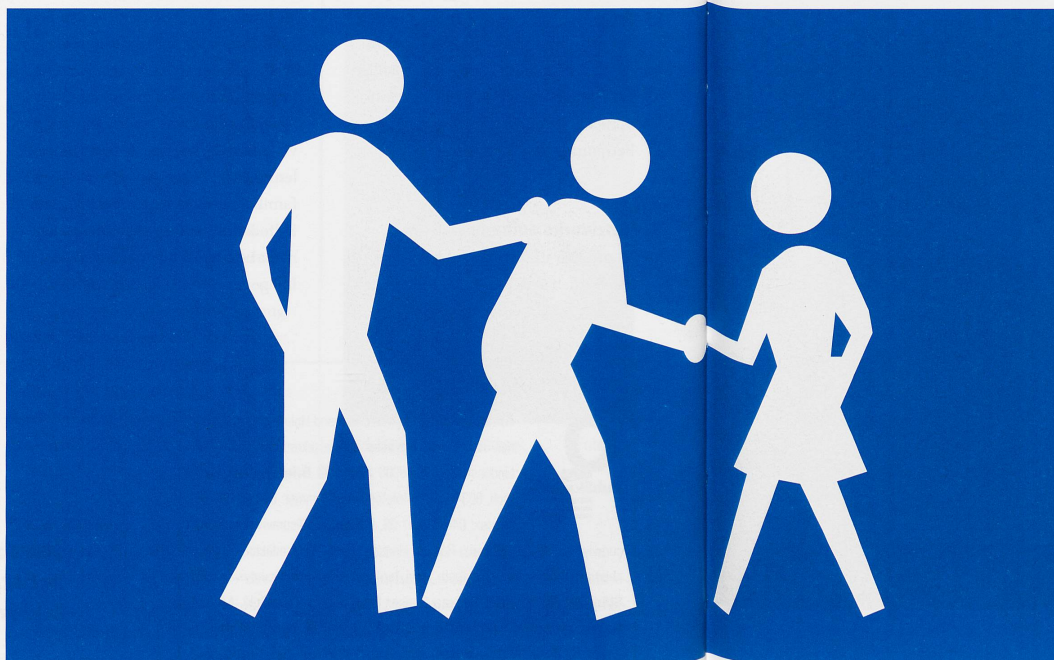
■ Markus Eisenring

**Viele Organisationen haben eine Tradition im Angebot von Supervision. Bezogen auf einen Praxisausschnitt wird im Folgenden untersucht, was Routine in der Supervision bedeutet, welcher «Wildwuchs» entstehen kann und welche institutionelle Instrumente diesem vorbeugen.**

Ich blicke auf 23 Jahre Erfahrung als Leiter von stationären Einrichtungen für Kinder, Jugendliche oder junge Erwachsene zurück. Als nebenberuflicher Supervisor in Heimen und Ausbildungsinstitutionen bin ich seit 17 Jahren tätig. Meine Ausführungen beanspruchen keine Allgemeingültigkeit für die schweizerische Supervisionsszene, sondern beschreiben einen kleinen Ausschnitt aus der Praxis sozialer Institutionen.

### Aus der Supervisionspraxis eines Kinder- und Jugendheims

Von 1988 bis 2003 habe ich in der Stadt Zürich ein Kinder- und Jugendheim mit elf Wohngruppen geleitet. Die Platzierungsindikation war Dissozialität. Jedes Angebot wurde von einem für den Alltagsbetrieb verantwortlichen sozialpädagogischen Team geführt. Pro Team stand jährlich ein Kontingent von 27 Supervisionsstunden zur Verfügung. Der Auftrag an Supervision und Team war im Sinne einer Rahmenzielsetzung vorgegeben. Er beinhaltete das laufende Bearbeiten von Fragen der Zusammenarbeit sowie



Supervision kann als Psycho-Hygiene dienen, im Sinne einer Aufforderung, die eigene berufliche Rollenwahrnehmung laufend zu reflektieren und aufzuarbeiten.

Illustration: Elisabeth Rizzi

die Verbesserung der Team-Arbeitsfähigkeit. Im Fokus standen das Kooperationsverhalten und der professionelle Habitus der Team-Mitglieder, nicht Fallbesprechungen. Die Teams waren ermächtigt, ihre Supervision aus einer von mir zusammengestellten Liste auszuwählen, zu einer Probesitzung einzuladen und

danach einen Antrag an die Leitung zu stellen. In Teams mit einer formellen Teamleitung entschied diese abschliessend; bei der Wahl eines neuen Supervisors wurde teamintern entschieden, aber stets ein Konsens gesucht. Es liegt auf der Hand, dass die Liste der potenziellen Supervisorinnen und Supervisoren regelmässig durch

Teamvorschläge ergänzt wurde. Bevor eine Person auf die Liste gesetzt werden konnte, fand ein Gespräch mit mir statt. Ein wichtiges Kriterium war die Mitgliedschaft beim Schweizerischen Berufsverband für Supervision und Organisationsentwicklung, dem BSO. Der zukünftige Supervisor musste sich zudem mit dem fixen Stundenansatz der Einrichtung einverstanden erklären. Inhaltliche

Kinder- und Jugendheimbereichs in der deutschsprachigen Schweiz anzutreffen. In erster Linie aufgrund des Spardrucks bei öffentlichen Geldern ist heute ein Trend wahrzunehmen, Coaching, Einzel- oder Teamsupervision nur noch problem- oder fallfokussiert und befristet zu bewilligen.

### Flächendeckende Supervision

Verwunderlich ist weniger der zuletzt beschriebene Trend als die Tatsache, dass Team-Supervision in Institutionen des sozialen Bereichs überhaupt derart flächendeckend angelegt sein kann. Ich möchte dazu einige (Hinter-)Gründe anführen. Erstens: Alle mir bekannten Kinder- und Jugendheime orientieren sich an einer humanistischen Pädagogik. Deren Ziel besteht bekanntlich im Kern darin, den Kindern und Jugendlichen zu einer verbesserten persönlichen Autonomie für ihre zukünftige Lebensbewältigung zu verhelfen. Ich-Stärkung und Selbständigkeit stehen im Vordergrund. Das setzt für die pädagogische Arbeit im Heim Leitbilder und Organisationsformen voraus, die diese Ziele abbilden und transportieren. Zweitens: Sozialpädagogen sehen sich in ihrer Berufspraxis laufend aufgefordert, situativ zu entscheiden und zu handeln. Sie bewegen sich dabei, wie Freud es einmal formuliert haben soll, «stets zwischen der Skylla des Gewährrennlassens und der Charybdis des Versagens»<sup>1</sup>. Mitarbeitende und Teams in sozialpädagogischen Betreuungseinrichtungen müssen über eine hohe Autonomie bezüglich Alltagsgestaltung und -bewältigung verfügen. Konsequenz: Das Leistungs-Controlling durch die Heimleitung kommt um das Strukturelement Team-Selbstorganisation<sup>2</sup> nicht herum. Drittens: Mittlerweile verfügen in den Kinder- und Jugendheimen zwischen 70 und 80 Prozent der Betreuenden über eine qualifizierte Ausbildung, in der Regel mit einem Abschluss an

einer höheren Fachschule oder einer Fachhochschule der sozialen Arbeit. Ein wachsender Professionalisierungsgrad verstärkt generell Ansprüche auf Handlungs- und Entscheidungsfreiheit in der eigenen beruflichen Praxis. Viertens: Der Arbeitsmarkt spielt ebenfalls eine wichtige Rolle: Zwischen den Jahren 1988 und 2002 herrschte in der deutschen Schweiz ein Mangel an ausgebildetem sozialpädagogischen Personal. Dadurch befanden sich die Arbeitnehmenden gegenüber den Heimleitungen in einer starken Position. Kriterien wie hohe Team-Autonomie, regelmässige, möglichst Hierarchie-unabhängige Team-Supervision erhielten bei der Stellen-Entscheidung ein grosses Gewicht. Viele Heimträgerschaften haben während dieser Zeit ihre Anstellungsbedingungen entsprechend angepasst.

### Alarmsirene bei Routine

Die durchschnittliche Stellentreue von sozialpädagogischen Angestellten liegt in der deutschen Schweiz laut Befragungen aus den 90er-Jahren bei gut drei Jahren. Damit trifft sie ziemlich genau den über alle Berufsgattungen hinweg erhobenen statistischen Mittelwert. Das bedeutet, dass pro Jahr in der Regel mindestens ein Mitglied eines sozialpädagogischen Teams ersetzt werden muss. Es dauert also jeweils eine Weile, bis sich zwischen Team und Supervision «Routine» überhaupt einschleichen kann. In meiner Praxis als Heimleiter war ich trotzdem mit einigen (wenigen!) Beispielen konfrontiert, bei denen sich zwischen einem sozialpädagogischen Team und dessen Supervision eine Art stillschweigende Übereinkunft zur Problemvermeidung ergeben hat. Im krassen Fall ging ein Team mit seinem Supervisor über mehrere Sitzungen hinweg jeweils nach der Anfangsrunde im benachbarten Restaurant Kaffee trinken. Und recht-



fertigte dieses Verhalten – nachdem ich davon erfahren hatte – mit dem Hinweis, Supervision diene schliesslich der «Psycho-Hygiene». Für mich ein klarer Fall von Supervisions-Missbrauch.

Fazit 1: Entwickelt sich zwischen Supervision und Supervisand Routine im oben erwähnten Sinne von Problemvermeidung, müsste bei allen Beteiligten, in erster Linie aber bei dem/der Supervisor/in, eine Alarmsirene losgehen. Supervision als Teil des Problem- und Konflikt-Managements einer Einrichtung ist – zu Routine geworden – schlicht überflüssig. Damit möchte ich der Supervision ihre präventive Wirkung, die sie in Bezug auf das Auftreten und Austragen von Konflikten in einem Team haben kann, nicht absprechen. Der Begriff «Psycho-Hygiene» lädt aber zu Missbräuchen geradezu ein und genügt in keiner Art und Weise als Begründung für das durchaus nicht billige, aber – so es seinen Auftrag erfüllt – preiswerte Instrument Supervision. Wenn man ihn trotzdem verwenden will, muss differenziert beschrieben werden, was damit gemeint ist: Psycho-Hygiene im Sinne einer Aufforderung, die eigene berufliche Rollenwahrnehmung laufend zu reflektieren und aufzuarbeiten. Zudem muss für jedes Setting von Supervision ein verbindlicher Rahmen mit Auftrag, Zielvorgaben und einem Controlling vorgegeben werden. Dazu im letzten Abschnitt mehr.

## Zwei Seelen

Ich gehe von der Hypothese aus, dass im Sozialbereich die Logiken verschiedener Organisationsebenen unterschiedlicher sind und deshalb heftiger aufeinander prallen als in profitorientierten Betrieben der Privatwirtschaft, wo eine Topdown-Führungsstruktur und das stete Fragen, was mit den eingesetzten Mitteln geschieht, als Selbstverständlichkeiten akzeptiert werden. Bei den öffentlichen Verwal-

tungen, die den einzelnen Leistungserbringern (Heimen) Steuer- und Sozialversicherungsgelder zuweisen, sind ökonomische Überlegungen von zentraler Bedeutung – erst recht unter dem aktuellen Spardruck. Aber auch in ehrenamtlichen Heim-Trägerschaften dominieren oft betriebswirtschaftliche/ökonomische Paradigmen. Den in der Betreuung tätigen Mitarbeitenden sind hingegen ganz andere Leitbilder und Fragestellungen wichtig. Ihre Berufsentscheidung haben sie nicht selten bewusst gegen das allgegenwärtige Rendite- und Effizienz-Denken getroffen. Steile Hierarchieformen sind ihnen fremd oder ein Gräuel. Für sie steht die Entwicklungsförderung von Individuen, stehen Lebensqualität und zwischenmenschliche Kommunikation, letztendlich also immaterielle Werte, im Vordergrund. Ethisch-moralische Aspekte spielen eine enorme Rolle. Angekündigte Sparmassnahmen werden – oft noch vor der Lohnfrage – daraufhin geprüft, ob die Qualität der Betreuungsarbeit gefährdet ist, denn man will den Betreuten «gerecht werden».

Die Trennlinie zwischen diesen beiden hier skizzierten Welten ging oft genug mitten durch mich als Heimleiter hindurch, frei nach Goethe: «Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust.» Fazit 2: Es bildet sich hier eine zentrale Schnittstelle der Gesamtorganisation «Soziale Institution» ab. Die unterschiedlichen Denkwelten finden ihren Platz im entsprechenden Subsystem. Es ist die wichtigste Aufgabe der Leitung, den Austausch zwischen den beiden Teilsystemen so zu gestalten und zu regeln, dass er die Kernaufgaben der Institution, in unserem Fall die Betreuung von Kindern und Jugendlichen, unterstützt und nicht behindert.

## Evaluation und Wirkung von Supervision

Supervision wird von den Institutionen gerne als wichtiger Faktor für eine

gute Prozessqualität bezeichnet und «verkauft». Wer aber in diesem Abschnitt eine Zusammenfassung wissenschaftlich fundierter Untersuchungen zum Thema «Evaluation und Wirkung von Supervision im schweizerischen Sozialbereich» erwartet, wird enttäuscht werden. Ich kenne aus meiner Arbeit in Institutionen und Ausbildungsstätten des Sozialbereichs unterschiedlich formalisierte Auswer-



Supervision hilft, Abschottungstendenzen der Team-Selbstorganisation entgegen zu wirken.

Foto:  
Elisabeth Rizzi

tungsprozesse von Supervision. Nicht selten sind sie in einem Handbuch der Qualitätssicherung festgehalten. Es handelt sich dabei ausnahmslos um Selbst-Evaluationen, die im Grunde auf die Frage des Arztes an seinen Patienten hinauslaufen: «Hat Ihnen meine Behandlung geholfen, fühlen Sie sich jetzt besser?»

Ich bin allerdings der Ansicht, dass wir in einem Feld tätig sind, in dem qualitative Kriterien dominieren. Das Konstruieren einer aussagekräftigen Doppelblindstudie dürfte schwierig

und aufwändig werden. Als ein quantitativer Indikator eignet sich vielleicht die Personalfuktuation vor und nach der Einführung von Supervision. Es wird aber kaum je möglich sein, alle Nebenfaktoren dingfest zu machen und auszuschliessen. Gerne lade ich an dieser Stelle dazu ein, mich anhand einer vorliegenden Studie vom Gegenteil zu überzeugen.

In der Schweiz wären die neuen

Fachhochschulen im Sozialbereich mit ihren sich im Aufbau befindenden Forschungsabteilungen durchaus geeignet, ein Projekt zur Wirkung von Supervision in Angriff zu nehmen. Ich gehe davon aus, dass es sich dabei im Kern um qualitativ angelegte Untersuchungen handeln würde. Im Weiteren bräuchte es dazu einen Auftrag- und einen Geldgeber. Ein echtes Erkenntnisinteresse an dieser Fragestellung sehe ich am ehesten beim Berufsverband für Supervision und Organisationsentwicklung, dem BSO. Mit

Mitgliederbeiträgen allein lässt sich aber ein Forschungsprojekt, das zu allgemeingültigen Aussagen führen soll, nicht durchführen.

## Zu rund ist falsch

Wenn es in der Supervision – im oben beschriebenen Sinn von Routine und Vermeidung – allzu rund läuft, dann ist zuvor bereits vieles falsch gelaufen!

Wie ich eingangs begründet habe, ist Team-Selbstorganisation ein unverzichtbares Strukturelement in stationären Institutionen des Sozialbereichs. Unverzichtbar zwar, aber gerade deshalb auch anfällig für Abschottungstendenzen. Umso wichtiger sind eine Kommunikationskultur, die auf gegenseitiger Transparenz beruht, und ein Leistungscontrolling, das in der Lage ist, das Erfüllen der verschiedenen Zielvorgaben verbindlich und fristgerecht zu überprüfen. Abschliessend möchte ich einige

Faktoren aufzählen, die spezifisch für das Vermeiden von Routine in Supervision wichtig sind. Erstens: Beim Anstellungsverfahren der Supervision bietet die Mitgliedschaft bei einem Berufsverband mit Qualitätslabel eine Basis-Sicherheit. Zweitens: Die Institutionsleitung nimmt über die formelle Anstellung hinaus inhaltlich Einfluss. Das Leitbild der Institution sowie deren Aufbau- und Ablaufstruktur und die Zielsetzung für die Supervision müssen vorgängig kommuniziert werden. Drittens: Projektgebundene Supervisionsaufträge sind von Natur aus befristet. «Stop or go»-Termine, Meilensteine, Berichtszeitpunkte, werden vor der Bewilligung des Projektes festgelegt. Die Leitung kann grundsätzlich jederzeit überprüfen, ob das Projekt noch in der vorgegebenen Bahn läuft. Schwieriger wird es, wenn Supervision mit einer Rahmenzielsetzung kontinuierlich angelegt ist und das Team die konkreten Inhalte selber definieren kann. Keinesfalls möchte ich hier dazu aufrufen, generell auf diese Form von Supervision zu verzichten und damit «das Kind mit dem Bade auszuschütten». Allerdings plädiere ich heute für ein verbindlich vorgegebenes (Zwischen-)Auswertungssetting ungefähr im Halbjahres-Rhythmus, an dem eine teamexterne Vertretung der Heimleitung teilnimmt. Danach wird im Sinne von «Stop or go» über das Ob und Wie des Weiterfahrens entschieden. ■

Markus Eisenring ist Leiter des Fachbereichs Kinder und Jugendliche bei Curaviva. Zuvor war er Heimleiter einer stationären Jugend-Einrichtung, Lehrer (Physik und Mathematik), Supervisor (BSO) in Heimen und Ausbildungsinstitutionen.

<sup>1</sup> Quelle unbekannt

<sup>2</sup> Selbstorganisation oder Autopoiese: Die Eigenschaft lebender Systeme, sich selbst zu erneuern und diesen Prozess so zu regeln, dass die Integrität der Struktur gewahrt bleibt. Übertragen auf den Heimbetrieb: Das Sozialpädagoginnen-Team regelt im Rahmen von Leitbild und Konzept der Einrichtung sowie Vorgaben der Leitung Dienstplanung, Arbeitsformen, Ressortverteilung, Alltagskoordination und -abläufe (u.a.m.) eigenständig.