**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

**Band:** 43 (1972)

**Heft:** 5

**Artikel:** Supervision für Heimerzieher

**Autor:** Zwemmer, H.

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-806855

**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:** 13.07.2025

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

# Supervision für Heimerzieher

Wenn ein Möbelschreiner einen Schrank anfertigt, so kann er sich, je nach der Art des Holzes ausrechnen wieviel Widerstand es ihm bieten wird. Er wird deshalb das beste Werkzeug wählen, um das Holz zu bearbeiten. Wenn er dann noch über die nötigen beruflichen Fertigkeiten verfügt, wird er einen Schrank bauen, welcher haargenau dem Plan entspricht, welchen er, bevor er an die Arbeit ging, auf dem Papier zeichnete. Für den Heimerzieher sieht die Arbeit mit dem ihm anvertrauten «Material» vollkommen anders aus. Er weiss selten im voraus, wie sein Klient* auf die erzieherischen Aktionen reagieren wird; im Laufe der Arbeit merkt er, wie schwierig es ist, sich fortwährend über die eigenen Verhaltensweisen gegenüber den verschiedenartigen Klienten im klaren zu sein. Der Heimerzieher erlebt das Problem eines Erziehungsplanes, welcher oft nur in Bruchstücken besteht oder aufgrund verschiedener Einflüsse nicht so ausgeführt werden kann, wie man sich das vorstellte.

So muss sich der Erzieher ständig an wechselnde Situationen anpassen; er trägt die Verantwortung gegenüber seinem Klienten und seinem Auftraggeber. Daneben spielen seine persönlichen Bedürfnisse, seine Erwartungen und die Anforderungen, welche er an seinen Beruf stellt, ihre Rolle.

Diese Situation erzeugt einen Spannungszustand, welchen wir in der Heimerziehung als ständigen Begleiter aus vielen täglichen Situationen kennen und von dem wir wissen, dass er sozusagen eine unabänderliche berufliche Gegebenheit darstellt.

**Die Situation des Heimerziehers näher betrachtet**

Der Heimerzieher ist während des grössten Teils seiner Arbeitszeit mit seinen Klienten zusammen. Sein Einfluss auf sie ist der wichtigste innerhalb des erzieherischen Systems. Andere Mitarbeiter, wie z. B. die Spezialisten, sind auf seine Arbeit angewiesen.

Der Kontakt mit seinen Klienten ist jedoch schwierig, weil diese oft schwer zu ertragende Verhaltensstörungen aufweisen. Er läuft Gefahr, den Ueberblick zu verlieren; Zeitmangel hindert ihn an einer ruhigen Reflexion über sein Handeln. Möglicherweise hat er auch etwas Angst davor. Die Ermüdung, manchmal mehr psychischer als physischer Art, führt auch beim besten Erzieher nach einer gewissen Zeit dazu, dass er sich selber nicht mehr ganz kontrolliert. So kommt es zu falschem Verhalten. Dies entdeckt er oft erst später. Wenn sich diese Situation öfter wiederholt, kann er in einen Teufelskreis geraten, in welchem sich die Ermüdung, das Gefühl, ausgepumpt zu sein, erhöht. Nach kürzerer oder längerer Zeit wird er unzufrieden mit sich selbst. Häufig gibt er der Heimorganisation die Schuld an seinem Zustand; oft sucht er die Ursache bei einem Kollegen, vielleicht sogar bei einem oder mehreren Klienten. Obwohl er mit Klienten oder Kollegen zusammen ist, fühlt er sich doch häufig allein. Aufgrund der berufsspezifischen Verknüpfung von persönlichem Einsatz und Tätigkeit kann er sich nicht das Leben erleichtern, indem er einfach die Methoden seiner Kollegen übernimmt, wenn er glaubt, mit seinen eigenen nicht mehr weiterzukommen. Die Beziehungen, welche er mit seinen Klienten aufbaut, sind durch die Verbindung seiner Person mit ihrer Eigenart mit derjenigen des Klienten einmalig, so dass sie nicht von einem Kollegen übernommen werden können, ohne dass sie sich dabei grundlegend verändern. Er muss also seine Person, mit seinen eigenen Möglichkeiten, seine spezifische Erfahrung — welche nicht identisch ist mit der seiner Kollegen — und sein theoretisches Wissen, welches ebenfalls an seine Person gebunden ist, als Werkzeug benutzen. Wichtig ist nun, dass er mit diesem Werkzeug immer besser umzugehen lernt.

**Supervision als Unterstützung für den Heimerzieher**

Für den Heimerzieher gibt es vier mögliche Problemfelder, nämlich:

seine Beziehungen
1. zu den Klienten
2. zu seinen Kollegen
3. zu der Heimorganisation
4. zu sich selber

Diese vier Felder wirken alle spannungserzeugend auf den Erzieher ein; er selber ist innerhalb dieser Kreisen ebenfalls «Spannungserzeuger». Ich möchte die Arbeit der Supervision vorwiegend am ersten Problemfeld aufzeigen; vieles davon wiederholt sich für die drei übrigen Felder. Die Supervision versucht durch methodische Gesprächsführung während planmässig festgelegter Stunden zusammen mit dem Erzieher zu erreichen, das dieser sich selbst innerhalb der Arbeitssituation besser wahrzunehmen vermag und sich in seiner erzieherischen Einflussnahme wirkungsvoller einzusetzen lernt. Das Resultat ist eine freiere und offenere Begegnung mit seinen Klienten, wodurch er sie in ihren Bedürfnissen besser erkennen kann.

Durch Auswertung seiner Erfahrungen — z. B. durch regelmässige Evaluation — wo in einem Rückblick auf seine Arbeit die Elemente, welche ihn weiterbringen, erkannt werden, lernt er, diese Erfahrungen auf andere Situationen zu übertragen. Eine so erworbene Lernerfahrung erhöht seine Sicherheit und seine Freude am Beruf, nicht zuletzt in dem Sinne, dass er spürt, etwas leisten und sich dabei entfalten zu können.

Die gegenseitige Ueberprüfung von praktischer Erziehertätigkeit und theoretischen Modellen wird im Dialog mit dem Supervisor geübt, weil das berufliche Handeln klare Ueberlegungen und Begründungen erfordert. Der Ueberprüfungsprozess führt so zu einem höheren

* Zur Vereinfachung möchte ich mit dem Wort «Klient» alle von der Heimerziehung erfassten Kinder und Jugendlichen umfassen.

Grad der Integration des theoretischen Wissens in das praktische Tun, gleichzeitig aber auch zu einer Versachlichung der auftretenden Probleme.

**Die anderen möglichen Problemfelder**

Diese bestehen, wie ich bereits ausführte, aus den Beziehungen des Erziehers zu seinen Kollegen, zur Heimorganisation und zu sich selber. Alle drei dieser Felder haben ihre spezifischen Seiten, welche ich gerne in einem späteren Artikel ausführlicher behandeln möchte. In diesem Zusammenhang sei nur festgestellt, dass dort ebenfalls allerlei Spannungen entstehen können.

Wer einem Arbeitsteam angehört, steht in einem Interaktionsgeschehen mit seinen Kollegen, wo es wiederum wichtig ist, erkennen zu können, welche Einflüsse gegenseitig aufeinander ausgeübt werden. Die Frage, warum ein Erzieher mit einem Kollegen gut, mit einem anderen jedoch schlecht zusammenarbeiten kann; die Frage nach dem Weg, Spannungen untereinander abzubauen, kann in der Supervision während langer Zeit ein Hauptthema bleiben. Ebenso wichtig ist es für den Erzieher, zu entdecken, wie er gegenüber seinen Vorgesetzten steht.

Es bestehen in jeder Organisation Spannungen zwischen den Anforderungen der Organisation und den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter. In der Supervision hat der Erzieher Gelegenheit, solche organisationssoziologischen Probleme zu besprechen. Es kann dann geschehen, dass er mehr Ueberblick bekommt über die Anforderungen der Organisation, wodurch er eventuelle durch sie weniger frustriert wird, als wenn ihre Struktur für ihn undurchsichtig, diffus bleibt. Er kann dadurch lernen, mit der Organisation umzugehen und zu einem Mitarbeiter werden, der in der Lage ist, wertvolle Beiträge zu ihrer Verbesserung zu leisten, womit schlussendlich er selber mehr Befriedigung erlebt; gleichzeitig aber ist den Klienten damit gedient.

**Ist für diese Unterstützung ein Supervisor nötig?**

Um nicht den Eindruck zu wecken, ich meine, nur die Supervision könne diese erstrebenswerte Unterstützung ermöglichen, möchte ich vorerst ganz allgemein feststellen, dass die Supervision zwar das Gebiet der Spannungsverarbeitung mit ihrer eigenen Methodik spezifisch anzugehen versucht, dass jedoch noch viele andere Faktoren innerhalb der Heimorganisation dazu beitragen können, dass der Erzieher spannungsfreier arbeitet. Man mag sich auch fragen, ob für diese Funktion ein Supervisor angestellt werden sollte. Sicher haben Mitarbeiter in den Heimen schon seit Jahr und Tag ohne Supervisor ihre Spannungen bewältigt, wobei sie einen guten Kollegen, Ehemann oder Ehefrau oder auch die gute Beziehung zum Heimleiter benutzten.

Dazu möchte ich folgendes sagen:

1. Ganz allgemein bin ich der Meinung, dass Heime für Verhaltensgestörte sich immer weiter und spezialisierter entwickeln werden und dass unsere Klienten tiefer und vielfältiger in ihren sozialen Beziehungen gestört sein werden, als dies noch vor einigen Jahren der Fall gewesen ist. Die Notwendigkeit der Spannungsverarbeitung beim Heimerzieher wird deshalb steigen.

2. Wenn der Supervisor nicht innerhalb der Heimhierarchie steht und keine Mitbestimmung sucht in der Führungsorganisation, kann er die oben geschilderten Probleme der Mitarbeiter von einer ganz anderen Sicht her angehen. Er hat dann einen anderen Blickwinkel auf das Heim als Erzieher und leitende Funktionäre.

In meinen Ausführungen hoffe ich klar genug gezeigt zu haben, dass gerade die eigenen Gefühle und Gedanken, welche der Heimerzieher bei seiner Arbeit hat, für ihn eine grosse Gültigkeit besitzen. Sie sind es, welche bei ihm bestimmen, ob er sich innerhalb seiner beruflichen Tätigkeit wohlfühlt.

Die Supervision als selbständige Einrichtung kann sich ganz auf die Interessen des Mitarbeiters richten. Sie muss weder primär die Bedürfnisse der Organisation noch persönliche Interessen vertreten, wie dies bei der Ehefrau oder dem Kollegen in vergleichbarer Funktion der Fall ist. Das Interesse der Supervision und des Mitarbeiters ist die spannungsfreiere Berufsausübung des Erziehers. Damit arbeiten beide wiederum mit an der Zielsetzung der Organisation und für das Interesse der Klienten.

3. Der Supervisor kann sich — ohne die vielfachen Störungen des Heimalltags — in Ruhe dieser Arbeit widmen. Der Mitarbeiter, dessen Supervisionsstunde in sein Arbeitsprogramm eingebaut ist, kann so systematisch und regelmässig zu der nötigen Selbstreflexion gelangen.

4. Der Beitrag des Leiters der Heimorganisation, bei Bestehen einer selbständigen Supervision, wird vor allem darin liegen, dass er die Interessen seiner Mitarbeiter wahrt und versucht, die bestmögliche Organisation aufzubauen, welche sie befähigt und ihnen ermöglicht, dem Ziel des Heimes näherzukommen.

# Erfülltes Leben

**Dem langjährigen Erzieher und Heimleiter Heinrich Bär an der Gartenstrasse in Märstetten zum 70. Geburtstag.**

*Dein Wirken war dem Dienen hingegeben.*
*In liebender Geduld und sanftem Mühen.*
*So wie der Gärtner bringt den Keim zum Blühen,*
*So warst du Schutz und Schirm manch' schwachem Leben.*

*Dein Mund bedurfte kaum der harten Worte.*
*In deinem Garten blühte reich für alle*
*Die Blume Heiterkeit, gleich einem Walle*
*Und öffnet lächelnd manch verschloss'ne Pforte.*

*So warst du Vorbild, mahnend Wegeszeichen —,*
*Und immerdar dem Leben aufgeschlossen.*
*Auch konnte keine Kränkung dich erreichen.*

*Du trugst dein heilend Lächeln unverdrossen.*
*Stell nun getrost des Feierabends Weichen,*
*So wie ihn Gott hat über dir beschlossen.*

*Luise Vogelsanger*

Wenn man aber die Supervision so versteht, wie ich sie hier zu schildern versuchte, wird es klar werden, dass der Heimleiter durch seine völlig andere Position und den anderen Aufgabenbereich nicht gleichzeitig Supervisor sein kann.

**Interne oder externe Supervision?**

Es bleibt noch die Frage zu behandeln, ob das Heim einen eigenen sogenannten heiminternen Supervisor anstellen soll oder besser das Modell des heimexternen Supervisors anstrebt.

Diese Frage bewegt die betroffenen Fachkreise bereits seit Jahren und ist immer noch nicht klar beantwortet. Ich möchte jedoch im Rahmen dieses Artikels voraussetzen, dass in beiden Fällen der Supervisor von der Organisation bezahlt wird, sei es in einem festen Lohnverhältnis oder stundenweise. Dadurch kommt die Frage auf, wieviel der Supervisor für die bezahlende Instanz leistet. Meines Erachtens wird diese Leistung darin zu bestehen haben, dass die Organisation fähige Mitarbeiter hat, die sich in ihrem Beruf wohlfühlen.

Wenn der Supervisor von der Seite der Organisation dazu verpflichtet wird (oder wenn auch etwas weniger explizit von ihm erwartet wird), dass er über diesen Prozess Auskunft gibt oder sogar beurteilende Funktionen übernimmt — z. B. in der Frage von Lohnerhöhung oder Beförderung der Mitarbeiter —, wird es nicht möglich sein, die Supervision auf die Vertrauensbasis zu stellen, welche sie benötigt, um den Mitarbeitern die oben beschriebene Unterstützung zu geben. Obwohl hiermit die Frage nach der heiminternen oder -externen Supervision nicht beantwortet ist, so hoffe ich doch, dass aus meinen Ausführungen hervorgeht, dass ich mir verschiedene Möglichkeiten vorstellen kann, wobei die Struktur der Heimorganisation eine wichtige Rolle spielt.

Wichtig ist in jedem Fall die Wahrung der persönlichen Diskretion für die Mitarbeiter. Wichtig ist ebenfalls, dass der Supervisor selber in der Lage ist, durch eigene Kontrollmöglichkeiten die Objektivität in bezug auf seine Supervisanden zu behalten. Wichtig erscheint mir schliesslich die Art und Weise, wie die Supervision in die Organisation integriert ist.

**Die Grenzen der Supervision**

In der Supervision geht es ganz allgemein um die Erhöhung der Selbstreflexion des Mitarbeiters und um die Möglichkeit, seine theoretischen Kenntnisse besser in seine tägliche Praxis integrieren zu lernen. Es geht nicht um die Heilung oder Aenderung seiner Persönlichkeit.

Die Supervision arbeitet mit dem Grundsatz, dass Erzieher normale, gesunde Menschen sind, an welche jedoch so hohe berufliche Anforderungen gestellt werden, dass eine spezialistische Unterstützung bei der Verarbeitung der aus ihrem Beruf entstehenden Spannungen notwendig ist.

Sollte der Erzieher im Laufe seiner Arbeit — oder durch die Supervision — entdecken, dass er aufgrund eigener Persönlichkeitsproblematik nicht in der Lage ist, einen seinerseits auf die Dauer überwiegend störungsfreien sozialen Kontakt mit seinen Klienten zu legen, so ist die Supervision nicht die angemessene Hilfe für ihn. Es ist jedoch — wie gesagt — möglich, dass er diese Entdeckung erst durch die Supervision macht. Gerade durch den Umgang mit den beziehungsgestörten Klienten kann ihm das manchmal erst bewusst werden, weil die Strapazierfähigkeit innerhalb schwieriger zwischenmenschlicher Beziehungen in seinem Beruf mehr als in anderen Tätigkeiten beansprucht wird. Die Schritte, welche er dann zu unternehmen gedenkt, kann er zwar mit dem Supervisor besprechen; dieser kann versuchen, ihm zu helfen darüber Klarheit zu schaffen, was für ihn das Beste wäre. Damit erreicht aber die Supervision ihre Grenze.

**Zum Schluss**

Man kann zusammenfassend formulieren, das die Supervision den Erzieher bei der Verarbeitung von Konflikten und bei der Bewältigung von Problemen zu begleiten, zu unterstützen und zu stärken anstrebt, weil diese bei jedem gesunden Erwachsenen ablaufenden Prozesse bei ihm besonders eng mit seiner beruflichen Tätigkeit verknüpft sind.

Die endgültige Arbeit an sich selbst bleibt dem Erzieher überlassen. Dies gilt ebenso für die Verantwortung in seinem beruflichen Handeln. Er bleibt frei im Entschluss, bei welchen Problemen er die Supervision einsetzen will.

Die Erfahrung im Landheim Erlenhof zeigt, dass dessen Mitarbeiter fast alle die Funktion der Supervision im oben umschriebenen Sinn als etwas selbstverständlich Gewordenes integriert haben.

H. Zwemmer, Supervisor, Landheim Erlenhof.

**Literaturangaben:**


*Ben M. Harris:* «Supervisory Behavior in Education» Prentice Hall Inc. Englewood Inc. Englewood Cliffs NY/ 1963.

*William H. Lucio und John D. Mc. Neil:* «Supervision, a Synthesis of Thougt and Action». Mc Graw Hill Book Company NY London/1969.

*Thomas J. Sergiovanni und Robert J. Starrat*: «Emerging Patterns of Supervision» Human Perspectives. Mc. Graw Hill. NY-London/1971.

*Howard D. Polsky und Daniel S. Claster:* «The Dynamics of Residential Treatment» a Social System Analysis. The Univ. of North Carolina Press. Chapel Hill/ 1968.

*Gerhard Schaffner:* Schwierigkeiten bei der Realisierung neuer Modelle und Experimente. VSA Fachblatt für Schweiz. Heim- und Anstaltswesen, **42,** 1971, 1, pag. 12 ff.

*Gerhard Schaffner:* Ueber einige aktuelle und zukünftige Probleme in der Heimerziehung männlicher Jugendlicher. Sozialarbeit, **3,** 1971, 11, pag. 3 ff.

*Otto Wilfert:* Das Erziehungsheim gestern, heute und morgen. Neuwied am Rhein und Berlin, Hermann Luchterhand, 1969, pag. 106 ff.

*Martin Fankhauser:* Ist Heimerziehung heute noch zeitgemäss? VSA Fachblatt für Schweiz. Heim- und Anstaltswesen, **43,** 1972, 3, pag. 97 ff.