



Deutsches  
Jugendinstitut

Expertise

Monika Thiesmeier, Christian Schraper

# Supervision im Kinderschutz

Band 3: Fachkonzepte und Qualitätssicherung

## **Forschung zu Kindern, Jugendlichen und Familien an der Schnittstelle von Wissenschaft, Politik und Fachpraxis**

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist eines der größten sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitute Europas. Seit 60 Jahren erforscht es die Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und Familien, berät Bund, Länder und Gemeinden und liefert wichtige Impulse für die Fachpraxis.

Aktuell sind an den beiden Standorten München und Halle (Saale) etwa 470 Beschäftigte tätig, darunter rund 280 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Finanziert wird das DJI überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und den Bundesländern. Weitere Zuwendungen erhält es im Rahmen von Projektförderungen u.a. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), der Europäischen Kommission, Stiftungen und anderen Institutionen der Wissenschaftsförderung.

Die vorliegende Expertise entstand im Rahmen des DJI-Projekts "Qualitätsentwicklung im Kinderschutz in Baden-Württemberg". Das Projekt wurde vom Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg gefördert und erstreckte sich von Juli 2018 bis Dezember 2020. Die Expertise wurde im Zeitraum 2019–2020 verfasst. Nähere Informationen zum Projekt finden Sie auf der Projekthomepage: [www.dji.de/QuaKi](http://www.dji.de/QuaKi)

## Impressum

### **© 2023 Deutsches Jugendinstitut e.V.**

Deutsches Jugendinstitut  
Nockherstraße 2  
81541 München  
**www.dji.de**

**Grafik:** graphodata GmbH

**Datum der Veröffentlichung:** 23.10.23

**ISBN:** 978-3-86379-489-7

**DOI:** 10.36189/DJI202336

### **Autoren:**

Monika Thiesmeier  
Deutsche Gesellschaft für Supervision  
und Coaching  
Im Hagenfeld 16  
48147 Münster

### **Telefon:**

0251 32228240

01712659850

**E-Mail:** [monika.thiesmeier@t-online.de](mailto:monika.thiesmeier@t-online.de)

Prof. Dr. Christian Schrapper

Im Hagenfeld 16

48147 Münster

**E-Mail:** [schrapp@uni-koblenz.de](mailto:schrapp@uni-koblenz.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Was sind besondere Herausforderungen des beruflichen Handlungsfeldes „Kinderschutz“?</b>	<b>5</b>
<b>3. Was ist Supervision – und was sind mögliche Konfliktfelder für Supervisionen im Kinderschutz?</b>	<b>10</b>
<b>4. Empirische Befunde zur Supervision im Kinderschutz</b>	<b>16</b>
<b>5. Die besondere Dynamik von Supervisionsprozessen im Kinderschutz</b>	<b>22</b>
<b>6. Kritische Themen für Supervisionskonzepte und Anbieter</b>	<b>23</b>
<b>7. Supervision und professionelle Fachaufsicht?</b>	<b>24</b>
<b>8. Hinweise für Nutzerinnen und Nutzer von Supervision in Jugendämtern</b>	<b>27</b>
<b>9. Literaturverzeichnis</b>	<b>29</b>

# 1.

## Einleitung

Zwei Aufgaben wurde für diese Expertise formuliert: Einerseits sollen empirische Befunde zu den Möglichkeiten und Grenzen von Supervision im Kinderschutz sowie die Diskussionen zu Supervisionskonzepten recherchiert und überblicksartig dargestellt werden. Andererseits sollen darauf aufbauend praktische Hinweise formuliert werden, die Jugendämter für die konzeptionelle und strukturelle Bereitstellung von Supervision als qualitätssicherndes Instrument im Kinderschutz nutzen können.

In sechs Themen ist die Bearbeitung und Darstellung strukturiert: Zuerst werden die besonderen Herausforderungen einer Beratung beruflicher Akteure im Handlungsfeld Kinderschutz herausgearbeitet und begründet. Anschließend werden sowohl grundsätzliche Hinweise zum Verständnis des Beratungskonzepts Supervision vorgestellt als auch spezielle Hinweise zur Supervision im Handlungsfeld Kinderschutz. Die Darstellung folgt dabei einer spiralförmigen Annäherung: Ausgehend von den besonderen Herausforderungen des Kinderschutzes für berufliches Handeln (Kapitel 1) über notwendige aber knappe Erläuterungen zum Verständnis des Beratungskonzepts Supervision (Kapitel 2) zurück zu den Möglichkeiten und Grenzen, Supervision im Handlungsfeld Kinderschutz zu nutzen (Kapitel 3 und 4) und schließlich zu konkreten Hinweisen für Fachkräfte und Verantwortliche in Jugendämtern (Kapitel 5 und 6). In einem abschließenden Kapitel (7) wird auf das für Supervisionen im Kinderschutz bedeutsame aber zugleich strittige Verhältnis von Aufsicht und Supervision eingegangen.

# Was sind besondere Herausforderungen des beruflichen Handlungsfeldes „Kinderschutz“?

Sollen Fragen nach Aufgaben und Aufträgen einer berufsbezogenen Beratung und Unterstützung, wie sie mit Supervision verbunden wird, bearbeitet werden, erscheint es sinnvoll, zuerst zu klären, worin die spezifischen Aufgaben und Herausforderungen der beruflichen Arbeit im Kinderschutz bestehen. Hier können diese besonderen Anforderungen nur knapp skizziert werden, Grundlage sind die aktuell zahlreichen Veröffentlichungen Thema (Böwer/Kotthaus 2018; Biesel/Urban-Stahl 2018; Bürgerschaft HH 2018; Gerber/Lillig 2018).

In acht Thesen sollen die Herausforderungen des beruflichen Arbeitsfeldes Kinderschutz für eine auf dieses Handlungsfeld bezogene berufliche Beratung wie Supervision zusammengefasst werden (Schrapper 2020):

## **(1) Kinderschutz kann als eine komplexe und spannungsgeladene gesetzliche Konstruktion im Dreiecksverhältnis Kind – Eltern – Staat verstanden werden.**

Der Handlungsauftrag ist dabei eindeutig zweideutig:

- Zum einen sollen Eltern bei den anspruchsvollen und kritischen Aufgaben der Versorgung und Erziehung unterstützt werden, indem ihnen Zugang zu sozialstaatlichen Leistungen eröffnet wird; auch hier haben Fachkräfte vor allem im Kinderschutz zwei zum Teil durchaus gegensätzliche Aufträge: Zum einen sollen sie bei den Eltern für eine Inanspruchnahme werben und zum anderen die Leistungsvoraussetzungen sorgfältig prüfen.
- Zum anderen sollen Kinder vor Gefahren für ihr Wohl geschützt werden, d. h. Fachkräfte sollen vor allem sorgfältig und sachkundig prognostizieren, ob „erhebliche Schäden mit Sicherheit voraussehbar“ sind, so die bis heute prägende juristische Definition für Kindeswohlgefährdung aus einer Entscheidung des Bundesgerichtshofes von 1956 (vgl. BGH FamRZ1956, S. 350 = NJW 1956, S. 1434).

Der Bezug auf die gesetzlichen Grundlagen und Auftragslagen der Kinderschutzarbeit macht deutlich, dass der Umgang damit eher davon geprägt ist, Spannungen ausbalancieren zu müssen, als Eindeutigkeit herstellen zu können.

Hier wird ein breites Aufgabenfeld für Supervision deutlich erkennbar: das Erleben und den Umgang mit Mehr- und Uneindeutigkeit sowie damit verbundener Unsicherheit reflexiv zu begleiten und zu bearbeiten.

**(2) „Kinder vor Gefahren für ihr Wohl schützen“ ist ein gesellschaftlicher Auftrag zur Sicherung von Normalität sowie zum Schutz strukturell schwächerer Personen.**

Kinder- und Jugendhilfe insgesamt und besonders auch der Kinderschutz haben damit den gesellschaftlichen Auftrag, eine erwartete und gewollte Normalität des Aufwachsens zu sichern. Dazu gehört zuerst, dass Erziehung das natürliche Recht und die zuvörderst den Eltern obliegende Pflicht ist, so wie im Grundgesetz in Art 6. prominent formuliert. Dazu gehört aber auch, dass Kinder vom ersten Tag an als vollwertige Menschen und damit als Träger aller Grundrechte begriffen werden, insbesondere aus Art. 1 (Unantastbarkeit der Würde) und Art. 2 (Recht auf freie Entfaltung). Als sogenanntes Kindergrundrecht auf „sorgende“ Eltern, die durch staatliches Handeln so unterstützt werden, dass sie, die Eltern, gut für ihre Kinder sorgen können, hat sich diese Rechtsauffassung inzwischen durchgesetzt (Britz 2014). Hinzu kommt der gesellschaftliche und rechtliche Auftrag, Kinder als strukturell Schwächere in besonderer Weise zu schützen, ohne damit aber das deutliche Primat elterlicher Erziehung und Verantwortung in Frage zu stellen oder zu unterhöhlen.

Diese normativen Vorgaben mit Blick auf konkrete Fallkonstellationen wiederum im Kontext der erheblichen Anforderungen und zugleich Mehrdeutigkeiten und Widersprüchen zu interpretieren, ist auch Aufgabe in Supervisionen.

**(3) Belastbare (Arbeits-)Beziehungen zwischen sozialen Fachkräften und Eltern sowie Kindern sind für die Kinderschutzarbeit grundlegend, obwohl von paradoxen und belastenden Erwartungen geprägt.**

Kinder sollen also ggf. auch vor den Eltern und gegen ihren Willen geschützt werden – und trotzdem müssen die Fachkräfte mit den Eltern im Kontakt bleiben, denn wer Kinder nicht nur vor akuten Gefahren schützen, sondern auch in ihrem Anspruch auf „gute Eltern“ unterstützen will, ist auf Einsicht der Eltern und die Zusammenarbeit mit ihnen, mindestens aber auf ihre Zustimmung und Duldung angewiesen. Ebenso wird von den Akteuren der staatlichen Gemeinschaft, also auch von den Fachkräften des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) verlangt, dass sie entschieden den konkreten Schutz eines Kindes vor Gefahren für sein Wohl aus allen Richtungen wahrnehmen. Hierzu gehört es, diese Gefahren sachkundig einschätzen und bewerten zu können, Eltern ggf. mit ihrem Verhalten zu konfrontieren, aktuellen Schutz mit allen rechtsstaatlichen Interventionsmitteln unmittelbar durchzusetzen und alle verfügbaren Informationen so zu sammeln und aufzubereiten, dass in ggf. erforderlichen gerichtlichen Auseinandersetzungen dieser Schutz des Kindes und der Bedingungen seiner positiven Entwicklung auch durchgesetzt werden kann.

Zugang zu Eltern finden, obwohl sie Kontakte mit „dem Jugendamt“ eher negativ bewerten, heißt der eine, Kinder „sicher an der Grenze zur Kindeswohlgefährdung“ begleiten heißt der andere Handlungsauftrag im Kinderschutz. Bei aller Entschiedenheit kann nicht auf Arbeitsbeziehungen, mindestens aber tatsächliche Kontakte zu den Eltern verzichtet werden, auch und gerade, wenn sie ihre Kinder gefährden.

Entwickelte Konzepte und geübte Arbeitsweisen für eine Arbeit mit Auflagen und in sogenannten Zwangskontexten sowie für „schwierige Gespräche“ (z. B. Thiesmeier 2015) sind dazu unbedingt erforderlich und müssen daher auch in Supervisionen in ihren Wirkungen und Konflikten reflektiert, d. h. auch geprüft werden.

**(4) Kinderschutzarbeit ist eine konzeptionell, methodisch und organisatorisch von Widersprüchen und Spannungen geprägte hochkomplexe und anspruchsvolle berufliche Aufgabe.**

ASD-Arbeit ist auch im Kinderschutz zuerst und vor allem anstrengende Arbeit in und mit Beziehungen zu konkreten Menschen in Belastungs- und Krisensituationen. In und mit Beziehungen zu arbeiten, stellt aber professionelle Sozialpädagoginnen und Sozialarbeiter vor die große Herausforderung, die eigene Person mit der konkreten Lebens- und Berufserfahrung, den persönlichen Stärken und Schwächen, den individuellen Vorlieben und Vorstellungen einbringen zu müssen. „Ohne Ansehen der Person“, unparteiisch und gleichbehandelnd, geht Beziehungsarbeit gar nicht. Und doch sollen nicht persönliche Vorlieben und Willkür darüber entscheiden, wer welche Hilfe bekommt (s. o.).

Dieser Spagat zwischen personenabhängigen Arbeitsbeziehungen und transparent und plausibel gestalteten und kontrollierten Arbeitsweisen erfordert von den Profis viel Selbst-Bewusstsein und Reflexion. Solche Dilemmata und Paradoxien (also nicht auflösbare Widersprüche) in den konzeptionellen, methodischen und organisatorischen Arbeitsweisen und Aufstellungen der Kinderschutzarbeit reflexiv zu erschließen sowie für konkrete Kontexte, Situationen und Personen zu bearbeiten, ist eine der wesentlichen Aufgaben für Supervision. Dies verweist auf die nächsten beiden Aspekte:

**(5) Voraussetzung für die Beziehungsarbeit im Kinderschutz sind anspruchsvolle Prozesse des Fremd- und Selbst-Verstehens.**

Konkret sind es unterschiedlichste Aspekte, Situationen und Bedingungen, die in Kinderschutzfällen verstehend erschlossen und bewertet werden müssen: Akute Gefährdungen einer altersgemäßen Grundversorgung der Kinder und Jugendlichen ebenso wie Ressourcen für Schutz, Förderung und Versorgung in Familiensystemen, vor allem in ihren Auswirkungen für kindliche Entwicklung. Zu unterscheiden sind dabei mindestens die Sicht von Kindern und Eltern, oft auch von Müttern und Vätern. Zentral ist weiter, dass auch belastendes Verhalten und Widerstand als

Versuch verstanden werden muss, Autonomie und Würde zu wahren. Zudem sind Notwendigkeiten und Gestaltung von Kontrollen zu erschließen, die Schutz und Entwicklung der Kinder bzw. Jugendlichen gewährleisten sollen.

Kontrolle als Eingriff muss in besonderer Weise sachlich nachvollziehbar begründet werden können und als Prozess transparent gestaltet werden, d. h. auch „Gegenkontrolle“ eröffnen (z. B. durch Vertretung, Beschwerde etc.). Und nicht zuletzt erfordern Beteiligungen und Verstrickungen der Helfer (selbst-)reflexive Anstrengungen – z. B. in Supervisionen.

**(6) Für die beruflichen Akteure ist Kinderschutzarbeit auch persönlich und emotional hoch belastend.**

Neben den skizzierten strukturellen und konzeptionellen Herausforderungen des Kinderschutzes werden Konfrontationen mit zum Teil massiven Beeinträchtigungen und Verletzungen von Kindern bzw. Jugendlichen, belasteten und prekären Lebenssituationen von Eltern sowie großer Verantwortung und hohem öffentlichen Erwartungsdruck (Kinder zuverlässig schützen als emotional große Belastung der Personen) deutlich. Befragungen zeigen zudem, dass diese hohe emotionale Belastung zumindest zum Teil unabhängig von Unterstützung in den Organisationen, z. B. durch fachliche Begleitung oder kollegialen Austausch und auch unabhängig von Berufserfahrung wahrgenommen wird (Kindler 2018).

Supervision erscheint hier ein gefragter Ort, diese emotionalen Belastungen auszudrücken, besprechbar zu machen und nach geeigneten Wegen der Bearbeitung und Entlastung zu suchen. Allerdings gerät Supervision dabei in Gefahr, strukturelle Verursachungen dieser Belastungen zu individualisieren – auch eine deutliche Herausforderung an Supervisorinnen und Supervisoren und ihre Arbeitskonzepte.

**(7) Kinderschutzarbeit ist faktisch und rechtlich eine „gefährliche“, weil haftungsbewehrte Berufsarbeit.**

Die juristischen Probleme der Garantenpflichten und Haftungsrisiken können hier nicht ausführlicher erörtert werden (vgl. Deutsches Institut für Urbanistik 2013), bedeutsam für die hier gestellten Fragen nach den Aufgaben der Supervision als Beitrag zu einer qualifizierten Kinderschutzarbeit ist jedoch, auch die Haftungsrisiken und damit die Eigensicherung der Fachkräfte angemessen zu berücksichtigen. Auch hier gilt es, ein Spannungsverhältnis zu balancieren:

- Einerseits soll Kinderschutz nicht nur vor Gefahren schützen, sondern wieder notwendige Entwicklungen ermöglichen. Dafür müssen Fachkräfte bereit sein, etwas zu riskieren, unabhängig davon, ob sie Eltern mit ambulanter Unterstützung eine zweite Chance geben, gut für ihr Kind zu sorgen oder ob sie ein Kind von den Eltern trennen. Nicht Risikovermeidung ist gefordert, sondern sachkundige Abwä-



gung der Risiken und vorausschauende Vorsorge, falls es doch schiefgeht.

- Andererseits können Fachkräfte in einer solchen „gefahren geneigten“ Tätigkeit entsprechende Vorsorge ihres Arbeitgebers verlangen, sowohl in der Tätigkeit als auch im immer möglichen Schadensfall abgesichert zu sein. Diese Absicherung darf aber nicht dazu führen, dass nur noch solche Entscheidungen getroffen werden, die kein unmittelbares Schadensrisiko bergen.

Supervision muss daher auch Orte und Formate bieten, die skizzierten Spannungen zwischen notwendiger Risikobereitschaft und unverzichtbarer Eigensicherung reflexiv zu bearbeiten.

**(8) Fazit – Berufliche Arbeit im Kinderschutz konfrontiert in besonderer Weise sowohl grundlegend wie konkret mit den Widersprüchen und Spannungen sozialstaatlicher Aufgaben und beruflicher Tätigkeiten:**

- a) Zuerst mit den realen Gefahren und Gefährdungen, die für konkrete Kinder gesundes und förderliches Aufwachsen bedrohen und die Kindern materiellen und immateriellen/körperlichen und seelischen Schaden zufügen;
- b) dann mit einer gesellschaftlichen Vorstellung und einer sozialstaatlichen Aufgabe, Kinder und Jugendliche vor solchen Gefahren so zu schützen, dass nicht nur Leib und Leben unverletzt bleiben, sondern sie auch in ihrem Recht auf Entwicklung und Erziehung gesehen und aktiv gefördert werden; oder aktiv: Kinder ihr Recht bekommen und verwirklichen können
- c) und drittens und wesentlich konfrontiert Kinderschutz beruflich Handelnde mit ihren straf- und zivilrechtlichen Haftungspflichten, wenn schuldhaftes Versagen (meist durch Unterlassen) in diesen Schutzpflichten (Garantenpflichten) nachgewiesen werden kann.

Berufliche Kinderschutzarbeit konfrontiert damit wie kaum ein anderes sozialpädagogisches Handlungsfeld einerseits mit den für soziale Beratungs- und Unterstützungsarbeit typischen Ungewissheiten, Vieldeutigkeiten und „Technologie-Defiziten“ und andererseits mit straf- und haftungsbewährten beruflichen Handlungspflichten.

Dieser strukturell angelegte und unausweichliche „Spagat“ zwischen großen Ungewissheiten – vom Handlungsauftrag (Kinder schützen und Eltern unterstützen) über die Gefährdungseinschätzungen bis zu den Handlungsoptionen (Was eröffnet Entwicklung und schützt vor Gefahren?) konfrontiert Fachkräfte mit erheblichen emotionalen „Herausforderungen“ an ihre fachlichen, organisationalen und emotionalen „Kräfte“. Die Begegnung, Reflexion und Bearbeitung dieser Konfrontationen wird damit zu der zentralen Aufgabe von Supervisionsprozessen für Fachkräfte im Kinderschutz.

# 3.

## Was ist Supervision – und was sind mögliche Konfliktfelder für Supervisionen im Kinderschutz?

Supervision wird heute im deutschen bzw. deutschsprachigen Kontext weitaus überwiegend als ein Format der systematischen Beratung in beruflichen Fragen konzipiert. Dieses Beratungsformat wird einerseits abgegrenzt von psychotherapeutischen Beratungen, auch wenn zum Teil deutlich Bezüge zu bzw. Anleihen bei psychotherapeutischen Konzepten erkennbar sind (Belardi 2015), andererseits von Leitungs- und Aufsichtsaufgaben, wie sie im englischsprachigen Raum bis heute als Supervision (Oberaufsicht) verstanden werden. Auch in Deutschland war noch bis in die 1980er-Jahre eine enge Verbindung von Leitung und Supervision ein engagiert vertretenes Konzept (Retaiski 1987), inzwischen aber scheint dieses Verständnis nicht mehr mehrheitsfähig (so auch Retaiski 2017). Spätestens mit Gründung einer Deutschen Gesellschaft für Supervision 1989 hat sich für dieses Beratungsformat beruflicher Praxis im Gegensatz zu Praxisberatung oder Praxisanleitung der Begriff Supervision durchgesetzt.

„Supervision ist ein Beratungsverfahren, das sich auf Abläufe und Fragen bei der beruflichen Arbeit bezieht, auf Probleme der darin involvierten Menschen und auf ihre Beziehungen. Sie dient gleichermaßen der Emanzipation als auch der Bindung, der Ermöglichung neuer Sichtweisen und der persönlich-professionellen Weiterentwicklung von Einzelnen, Gruppen, Teams und Organisationen. Dabei werden verschiedene Dimensionen einbezogen: Person, beruflicher Auftrag und Rolle, Organisation, Zusammenarbeit und Abgrenzung, Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Bezüge“, so die aktuelle Definition in den Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSV 2017).

Supervision wird vor allem als eine Reflexion beruflicher Praxis verstanden, d. h. als ein Prozess der Auseinandersetzung mit konkreten Erfahrungen des beruflichen Alltags (Retaiski 2017). In seinem prägenden Lehrbuch definiert Belardi (2015, S. 31) Supervision daher auch als ein „Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es,

den Ratsuchenden (Supervisanden) zu helfen, damit sie ihre eigene Arbeit verbessern können. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse, die Qualität der Arbeit wie auch die Arbeitsbeziehungen zu Kollegen, Kunden, Schutzbefohlenen, Schülern und anderen Klientengruppen sowie die Untersuchung organisatorischer Zusammenhänge unter ethischen Gesichtspunkten gemeint“.

Supervision reklamiert damit eine umfassende Zuständigkeit und Kompetenz für die Beratung und Qualifizierung beruflicher Praxis in einem eigens dafür zu schaffenden Setting, das in deutlicher zeitlicher und räumlicher Distanz zur unmittelbaren Praxis herzustellen sei. Die besondere Leistung von Supervision sei, dass „eine fachkompetente Person, (die sich) außerhalb des Interaktionssystems mit Klienten und Kollegen befindet und nicht im Beziehungs- und Gefühlssystem sowie im Arbeitsbereich verstrickt ist, anderes sehen (kann)“. So könne die Supervisorin bzw. der Supervisor „zu Reflexion der Helfer anleiten und damit Hilfestellung leisten. Bei diesem Arrangement kommt es zu (...) zeitlich und räumlich getrennten Prozessen“ (Belardi 2015, S. 29).

Gerade in dem bewusst gestalteten Wechsel zwischen dem Praxissystem – durch Schilderungen von Situationen, Themen oder Fälle eingebracht – und dem davon zeitlich, räumlich und sozial distanzierten Beratungs- und Reflexionssystem liege das besondere Leistungsvermögen von Supervisionen.

## **Reflexion als paradoxer Kernprozess von Supervision**

Als zentrales Moment solcher Supervisionsprozesse wird damit die Reflexion beruflicher Erfahrungen in einem umfassenden Sinne entworfen. Reflexion kann hier verstanden als ein Prozess erweiterter (Selbst-)Erkenntnis, der vor allem zwei Auseinander-Setzungen ermöglichen soll:

1. In der Konfrontation (Reflexion = Spiegelung) mit konkurrierenden Wahrnehmungen und Deutungen sozialer Situationen und Kommunikationen eine mindestens irritierende Relativierung der eigenen Wahrnehmungen und Deutungen sowie
2. durch prüfendes und vergleichendes Bearbeiten (Reflexion = Nachdenken) dieser Differenzen und Übereinstimmungen eine erweiterte Einordnung und Bewertung der eigenen Wahrnehmungen und Deutungen.

Solche Reflexionsprozesse müssen also unausweichlich Irritationen und Verunsicherung auslösen. Erst die Konfrontation damit, dass von Anderen (hier: Klientinnen/Klienten, Kolleginnen/Kollegen, Vorgesetzte etc.) Situationen, Verhalten, Kontexte etc. auch anders gesehen werden können (= rational wie emotional wahrgenommen und bewertet), eröffnen die in der Supervision gewollten Lernprozesse

eine bewusste Überprüfung und Erweiterung eigener Perspektiven und Wertungen. Damit gilt auch für Supervisionsprozesse das Paradox jedes Bildungsprozesses, dass neue Sichtweisen und Verständnisse von „Selbst und Welt“ erst durch das „Tal der Verunsicherung“ errungen werden können – warum sollte sonst die bisher bewährte Sicht durch neue Erkenntnisse verunsichert und ggf. auch erweitert oder korrigiert werden?

Produktive Supervisionsprozesse bedeuten für die beteiligten Fachkräfte zunächst zusätzliche Belastungen, vor allem durch Irritation und Verunsicherung (es kann alles noch viel komplexer und komplizierter sein). Damit wird ein **erstes Konfliktfeld** für Supervisionsprozesse im Kinderschutz deutlich, wenn, wie vielfach dargestellt, behauptet wird, Supervision diene der Entlastung bei besonders anstrengenden und herausfordernden Arbeitsprozessen (vgl. Kap. 3).

Reflexion beruflicher Praxis, wie sie in Supervisionsprozessen ermöglicht werden soll, kann als ein Lernprozess durch erweiternde Aneignung ungewisser/vielfältiger/diverser sozialer Situationen und Kontexte in vier Schritten verstanden werden:

1. Eröffnen von Komplexität (es kann auch anders sein);
2. Aushalten von Ambiguität (mehrere, auch widersprüchliche Deutungen nebeneinander sind unausweichlich);
3. Präzisieren einer begründeten Perspektive und Position (ich sehe es so und nicht anders, weil ...);
4. Erweiterung von Handlungsoptionen durch Abwägen, eher von „sowohl-als-auch“- als von „entweder-oder“-Optionen.

Auf die produktive Kraft von Gruppen für diese reflexive Aneignung von Komplexität wird mehrfach hingewiesen, da neben der möglichen Vielfalt von Sichtweisen und Deutungen die Gruppe auch als emotionaler Resonanzraum rational nur bedingt zu erfassender Phänomene sozialer Situationen und Beziehungen genutzt werden kann. (vgl. König/Schattenhofer 2017, insbes. S. 34ff./Schrapper/Thiesmeier 2004). Gruppen böten einen besonderen Reflexionsraum für die Verbindung rationaler und emotionaler Aspekte von Einschätzungs- und Entscheidungsprozessen, wie sie gerade im Kinderschutz regelmäßig gefordert sind (vgl. ausführlich Keil 2015).

Schattenhofer (2020) nennt vor allem vier Funktionen von Gruppen, die für solche Reflexionsprozesse förderlich sein können: 1) Sich durch neue Fragen, Perspektiven, Identifikationen verunsichern lassen; 2) Rückhalt und Bestätigung ermöglichen, sich sicher machen; 3) sich kollegial entlasten; 4) sich im Sinne der AdressatInnen „kontrollieren lassen“.

## Orte und Formen von Supervision

Konzeptionell kann Supervision vor allem verstanden werden als ein Ort und eine Form (ausführlich Berker 1998):

- Als Ort soll Supervision von den Alltagsanforderungen und Hierarchien entlastete Räume (sächlich und sozial) für Reflexionen bereitstellen, deren besondere soziale Situation aufgebaut, gestaltet und geschützt werden muss, damit folgenreiche Reflexion gelingen kann. Kontrakte sollen das Setting dieses Ortes bestimmen, insbesondere Vereinbarungen über Kosten, Raum, Teilnehmerkreis, Verlaufsrituale, Zeit und Ziele (siehe unten Hinweise zu Kontrakten).
- Formen, in denen Supervision gestaltet werden kann, sind vor allem: Einzel-, Gruppen- und Organisationssupervisionen, häufig als Teamsupervision. Jede dieser Formen hat ihre spezifischen Potenziale:
  - *Einzel-supervisionen* ermöglichen eine Konzentration auf individuelle Fragestellungen und eine durch Vertraulichkeit, geringe Öffentlichkeit und Flexibilität geprägte individuelle Lernkultur; hier sind die Grenzen zu neueren Formaten wie Coaching oder Leitungsberatungen fließend.
  - *Gruppensupervisionen* eröffnen vor allem als sogenannte „stranger-group“ einander unbekanntem, im Alltag nicht miteinander arbeitenden Personen, erweiterte Perspektiven sowie einen geschützten Erfahrungs- und Erprobungsraum für Kooperation und Konkurrenz.
  - *Organisationssupervisionen* sind hierzu das Gegenstück, sie ermöglichen Auseinandersetzung mit den konkreten Bedingungen und Erfahrungen in einer Organisation; ein Format solcher Organisationssupervisionen sind Teamsupervisionen.
  - *Fallsupervisionen* sind grundsätzlich in allen skizzierten Formaten möglich, haben sich aber gerade im Kinderschutz auch als ein spezifisches Format entwickelt (König/Schattenhofer 2017), ebenso als Fallkonsultationen (Schrapper 2019a).

## Qualität verbessern als Funktion von Supervision

„Der Beitrag zur Sicherung und Verbesserung von Arbeitsqualität ist die Legitimation von Supervision“ (Berker 1998, S. 312), die zentrale Funktion der Supervision unterstützt dabei eine „innere Steuerung“ von Arbeitsprozessen — im Unterschied zu einer „äußeren Steuerung“, z. B. durch Dienstanweisungen oder Leitungsdirektiven (ebd.).

Diese Leistung einer „inneren Steuerung“ kann Supervision aber nur dann unterstützen und herausfordern, wenn die Orte für die erforderliche alltagsentlastete Auseinandersetzung in der Organisation bereitgestellt und geschützt werden. All-

tagentlastet bedeutet hier vor allem: keine Kontrolle von Inhalten und Prozessen, keine unmittelbaren Ergebniserwartungen, Verschwiegenheit gegenüber nicht an der Supervision beteiligten Personen, auch und gerade Leitungspersonen. Als „wesentliche Prinzipien“ von Supervisionsprozessen werden daher auch Freiwilligkeit und Vertraulichkeit genannt (Retaiski 2017, S. 897).

Hier wird ein **zweites Konfliktfeld** für Supervisionen im Kinderschutz erkennbar, wenn in Supervisionsprozessen relevante Hinweise und Einschätzungen mit Blick auf Gefährdungen von Kindern bzw. Jugendlichen deutlich werden, die so in den Arbeitsprozessen der Organisation (noch) nicht wahrgenommen und bearbeitet wurden und für die auch keine unmittelbar angemessene Bearbeitung verbindlich vereinbart werden kann.

## **Wirkungen von Supervision**

Ein Effekt von Supervision ist die an die Person gebundene Qualifizierung und Entlastung, daneben gilt Supervision auch als Instrument der Qualitätssicherung bzw. Qualitätsentwicklung in Organisationen:

- Qualitätssicherung durch Supervision ist ein Element der Innensteuerung;
- Supervision ist ein Ort, an dem Standards bestimmt, weiterentwickelt und deren Erhalt gesichert werden;
- Supervision ist ein Ort, an dem berufliches Handeln bewertet wird (Berker 1998).

Der Einsatz von Supervisionen zur Krisenbewältigung von Personen und in Organisationen kann als Sonderfall dieser Qualitätssicherung verstanden werden.

„Das Produkt Supervision ist nicht mehr und nicht weniger als eine Kommunikation, in der Supervisor und Supervisanden gemeinsam eine Dienstleistung herstellen. Die Merkmale dieser Dienstleistung sind: Fehlerfreundlichkeit (...), Bewertung (...) und Unterstützung“ (Berker 1998, S. 323).

Als weiteres **Konfliktfeld** für die Qualitätssicherung im Kinderschutz durch Supervision wird die notwendige weitgehende Unkontrollierbarkeit von Prozessen und Befunden dieser Supervisionsprozesse durch die Organisation bzw. Leitung deutlich. Durch klare und verbindliche Kontrakte muss daher vereinbart werden, wie die Organisation die Befunde aus Supervisionsprozessen für ihre Themen der Qualitätsentwicklung nutzen kann, ohne den notwendigen Vertrauensschutz zu verletzen.

## Kompetenzen von Supervisorinnen und Supervisoren

Supervision wird inzwischen übereinstimmend als eine (zwar nicht gesetzlich geschützte, aber doch) besondere Qualifikation und Anerkennungen erfordernde Beratungsprofession verstanden (Belardi 2018; siehe Selbstdarstellung der DGSV). Feldkompetenz und Beratungskompetenz werden als wesentliche Elemente dieser Supervisionskompetenz verstanden (Belardi 2015):

- *Feldkompetenz*, also umfangreiche berufliche Erfahrungen und Kenntnisse in dem Handlungsfeld, in dem Supervision angeboten wird. Hier liegen auch die Wurzeln des Beratungsformates Supervision als Praxisberatung und -anleitung, – vor allem aus der größeren Erfahrung und Kenntnis relevanter Zusammenhänge, Konflikte und Rahmenbedingungen abgeleitet – Unterstützung und Hilfe, aber auch Aufsicht und Kontrolle anbieten zu können. Damit dieser Erfahrungs- und Wissensvorsprung nicht unkritisch genutzt wird, wird deutlich eine eigenständige
- *Beratungskompetenz* für Supervisionen gefordert. Hierzu zählen vor allem eine ausgebildete Reflexionsfähigkeit der eigenen Person und Rolle, geschultes Einfühlungsvermögen, entwickelte Methoden, je nach Format, sowie ein kritisches Bewusstsein insbesondere für Macht in beruflichen Beziehungen und Organisationen.

Eine „Schwerpunktverlagerung von der Feld- zur Beratungskompetenz zeigt auch recht deutlich die Entwicklung der Supervision von der Sozialarbeiter-Praxisberatung zu einem eher eigenständigen Beratungsberuf“ (Belardi 2015, S. 38). Die Frage, welche Kompetenz wichtiger sei, sei geklärt: „Die empirische Supervisionsforschung zeigt(e) mit beeindruckender Deutlichkeit, wie wichtig die Feld- und Fachkompetenz der Supervisorinnen und Supervisoren“ sei. Diese Absage an die Selbstüberschätzung von „Supervisions-Generalisten“ sei aber keine Absage an die gleichfalls hohen Anforderungen an die Beratungskompetenzen (ebd., S. 39).

Hier wird ein **viertes kritisches Thema** für Supervision im Kinderschutz erkennbar: Wie umfangreich und detailliert sind Kenntnisse über Kindeswohlgefährdungen etc. und Erfahrungen im Handlungsfeld Kinderschutz erforderlich, um Supervision fundiert anbieten zu können?

König und Schattenhofer (2017) unterscheiden konstruktiv unterschiedliche Kompetenzprofile von Supervisorinnen und Supervisoren insbesondere für Fallsupervisionen in Feld-, Methoden- und Gruppenkompetente, die jeweils Stärken und Grenzen in die Beratung einbringen. Auch hier gilt wohl: die Mischung macht es.

# 4.

## Empirische Befunde zur Supervision im Kinderschutz

Schon im 8. Jugendbericht der Bundesregierung (1990) sowie in den folgenden Kinder- und Jugendberichten wird Supervision im Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe als wesentliches Merkmal professioneller Sozialarbeit gefordert, mit den hierfür zentralen Aufgaben der (Selbst-)Reflexion und Qualitätssicherung. „Sozialarbeit ist unmöglich ohne kritische Selbstreflexivität und deren institutionelle Sicherung. Kollegiale Beratung und Supervision sind auch deshalb in der Jugendhilfe so wichtig, damit Reflexivität als Selbstbeschränkung praktiziert werden“, heißt es in den Strukturmaximen einer lebensweltorientierten Jugendhilfe, dem inhaltlichen Programm der mit dem SGB VIII ab 1990 grundlegend reformierten Jugendhilfe (BMFSFJ 1990, S. 90). Zu den Anwendungserfordernissen heißt es: „Supervision, deren Gegenstand vor allem persönliche Aspekte im Beziehungsprozess sind, wird (...) sozialpädagogischen Fachkräften unter besonders hohen Anforderungen und Belastungen (...) angeboten“ (ebd., S. 172).

Mit diesen beiden Topoi sind zentrale Argumente zum Erfordernis und Stellenwert von Supervision in der Sozialen Arbeit, in der Jugendhilfe und im Kinderschutz formuliert, wie sie in den kommenden, inzwischen fast 30 Jahren immer wieder formuliert werden:

- 1) Professionelle soziale Arbeit, auch und gerade im Kinderschutz, mit seinen erheblichen Interventionspotenzialen bedarf der Kontrolle durch selbstkritische Reflexion; Supervision stellt für diese Reflexion besonders geeignete Formate zu Verfügung.
- 2) Gerade Fachkräfte, die in ihrer Arbeit besonderen Anforderungen und Belastungen ausgesetzt sind – wie regelmäßig im Kinderschutz –, benötigen Supervision als Ort der persönlichen Entlastung. Der kritische Einwand, dass Supervision damit als „Wundermittel“ oder „Allzweckwaffe“ missbraucht werden könne, wird kaum formuliert.

In den folgenden Kinder- und Jugendberichten wird die skizzierte Position zu Erfordernis und Nutzen von Supervision nur noch variiert, wenn es im 10. Kinder- und Jugendbericht beispielsweise heißt: „Für eine erfolgreiche Arbeit mit Kindern und Eltern sind die notwendigen Rahmenbedingungen zu sichern: ausgebil-



dete Fachkräfte, die professionell und qualifiziert arbeiten können, Supervision, Fortbildung, kollegiale Beratung, Möglichkeiten der Teamentscheidung und eine Evaluation der praktischen Arbeit“ (BMFSFJ 1998, S. 268).

Ergänzt wird vor allem die kritische Einschätzung, dass eine solche dringend erforderliche Supervision in den Organisationen, vor allem den örtlichen Jugendämtern, zu selten oder zu unverbindlich angeboten werde: „Hinzu kommt, dass Hinweise auf gravierende Problemkonstellationen – etwa im Kontext von Kinderschutzfragen – verbindlich erkannt werden sollen. Zwar gibt es in vielen Bereichen im Hintergrund professionelles Personal zu Einführung, Begleitung, Beratung, ggf. auch zur Supervision; kontrovers diskutiert wird aber, welche fachlichen Voraussetzungen jeweils erfüllt sein müssen, und wie man diese im Einzelnen erwirbt bzw. wie das Angebot strukturiert werden muss, um den pädagogischen Anforderungen gerecht zu werden“ (BMFSFJ 2013, S. 261).

Solche Einschätzungen zu Aufgabe, Nutzen und Angebot von Supervision findet sich auch in den wenigen aktuellen Studien zur Praxis der Kinderschutzarbeit, insbesondere in Jugendämtern.

In der öffentlich viel beachteten Studie von Beckmann, Elting und Klaes (2018, S. 64) wird „für das Forscherteam unerwartet positiv“ deutlich, dass „93 % der Befragten [angeben], Supervision zu haben, 45 % sogar monatlich“. Auch wird Supervision als „ein wichtiger Parameter für Professionalität im Bereich der Jugendhilfe“ gewertet, „die den Mitarbeitenden auch als Instrument der Psychohygiene in diesem verantwortungsvollen Arbeitsfeld dienen soll“ (ebd.). In einer Online-Befragung konnten insgesamt 199 Fragebogen aus 45 unterschiedlichen Jugendämtern ausgewertet werden. In einer vertiefenden qualitativen Befragung von 13 ausgewählten Fachkräften des Allgemeinen Sozialen Dienst wird deutlich: „Fast alle Befragten heben die Notwendigkeit und das Unterstützungspotenzial von Supervision hervor. Supervision erhalten alle befragten ASD-Mitarbeiterinnen; die meisten in Form von Team- bzw. Fallsupervisionen in einem Umfang von ca. vier Terminen pro Jahr“ (ebd., S. 97).

Auch in einer Studie von Klomann u. a. (2019, S. 27) wurden Fach- und Leitungskräfte aus vier Jugendämtern im Rheinland befragt, mit ähnlichen Befunden und Bewertungen zur Supervision: „Ebenfalls von der Hälfte der Interviewpartner\*innen wird die in ihrem Jugendamt angebotene Supervision als Möglichkeit der Bearbeitung ungünstiger Fallverläufe genannt. Die Befragten verweisen jedoch darauf, dass dieses Angebot auch die Bearbeitung anderer Themen vorsieht. Drei Befragte beklagen an dieser Stelle das Fehlen von Supervision.“ Allerdings zeigen sich hier deutlich kritische Hinweise zum mangelnden Angebot von Supervision: „Zudem wird Supervision nicht überall oder nicht verbindlich zur systematischen Fallreflexion im Kinderschutz angeboten“ (ebd., S. 34).

„Die mancherorts zu beobachtende Tendenz, Supervision gar nicht oder ‚nur bei Bedarf‘ anzubieten, erschwert die Verankerung reflexiver Prozesse als wesentliches Element professionellen Handelns“ (ebd., S. 54). Und auch hier wird Supervision als bedeutsames Merkmal von Professionalität sozialer Arbeit behauptet: „Dies verweist auf eine fehlende Berücksichtigung von systematischer Reflexion als Merkmal professionellen Handelns auf Ebene der Organisationen. Reflexive Prozesse werden folglich nicht als unverzichtbares Element von Professionalität verstanden und innerhalb der Organisationen nicht formal verankert, was gerade im Kinderschutzkontext ausgesprochen kritisch zu bewerten ist“ (ebd., S. 34).

Auf dieser Linie liegen auch die Forderungen im Bericht der Enquete-Kommission der Bürgerschaft in Hamburg (2019): Auch hier wird das Beratungsformat Supervision als besonders geeignet für die unverzichtbaren Reflexionsprozesse gerade in der Kinderschutzarbeit vorgestellt: „Fortbildung, Einzel- und Team-Supervision als Möglichkeit der stetigen Weiterentwicklung und Reflexion der Kompetenzen und fachlichen Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kinderschutz“ seien unverzichtbar (ebd., S. 38) – oder: „Fachkräfte (benötigen) neben unterstützenden Strukturen am Arbeitsplatz vielfältige Möglichkeiten der Reflexion der Prozesse und Entscheidungen mithilfe fachlicher Standards und Regeln, aber auch Supervision, kollegiale Beratung, Leitungsunterstützung et cetera, um ihr Handeln zu reflektieren, achtsam zu bleiben und Fehler zu vermeiden beziehungsweise frühzeitig zu erkennen“ (ebd., S. 62). Und schließlich sei Supervision auch ein Format zur Qualifizierung unverzichtbarer Kooperation der vielen Akteure im Kinderschutz: „Gemeinsame Supervision, Fallanalyse und Fallverstehen sollten im Rahmen von guten, verlässlichen Kooperationen ermöglicht werden“ (ebd., S. 80). Allerdings empfiehlt die Enquete-Kommission eher kritisch, „regelmäßig zu überprüfen, ob Supervisionskonzepte und kollegiale Beratungen/Interventionen den Anforderungen an die Fallbearbeitung genügen. Die Enquete-Kommission empfiehlt, die ausgewählten Konzepte mit Aufgaben und Zielen in Kontrakten festzuhalten“ (ebd., S. 56).

Und schließlich wird auch in der aktuellen Auflage des Handbuchs Allgemeiner Sozialer Dienst (Merchel 2019a) Supervision in den beiden bekannten Kontexten diskutiert: Zum einen als „Entlastungsstrategie“ neben Maßnahmen zur Personalentwicklung, für die die Führungskräfte zu sorgen haben. Allerdings wird auch betont: „Dass Leitung in diesem Sinne für Supervision sorgt, die neben ihren fachlich qualifizierenden Gehalt auch subjektiv empfundene Entlastungswirkungen erzeugt, ist hilfreich und notwendig, reicht aber bei weitem nicht aus für eine verantwortungsvolle Leitungsstrategie im Umgang mit Arbeitsbelastung der ASD-Mitarbeiter“ (ebd., S. 394).

Darüber hinaus wird behauptet, Supervision sei ein Baustein von Strukturqualität: „Der ASD erhöht die Chance, gute Arbeit zu machen, wenn (...)

- ein ausreichendes und situationsbezogen differenzierbares Angebot an Supervision (Fall- oder Team, Einzel- oder Gruppensupervision) zur Verfügung steht;
- regelhaft Möglichkeiten zur Einzelsupervision und/oder zum Coaching für Personen in Leitungspositionen gegeben sind;
- die Teilnahme an Supervisionen für alle ASD-Mitarbeiter verpflichtend ist (professionelle Selbstverständlichkeit)“ (Merchel 2019b, S. 453/454).

Im Sachregister wird unter dem Stichwort Supervision noch auf das Kapitel „Qualitätsmanagement und Organisationslernen“ (ebd., S. 437ff.) verwiesen, dort finden sich aber keine expliziten Ausführungen zum Stellenwert oder zur Funktion von Supervision in diesem Kontext.

Kritische Befunde zum Einsatz und Wirkungen von Supervision im Kinderschutz finden sich aktuell nur in einer wissenschaftlichen Analyse zum Kinderschutzhandeln von Kindler, Gerber und Lillig (2016). Zu den Rahmenbedingungen heißt es dort, dass im untersuchten Jugendamt zur Qualitätssicherung „komplexe Fälle auch mit einer externen Supervisorin besprochen werden“ können (ebd., S. 13). In der Analyse des untersuchten Kinderschutzfalles allerdings wird kritisch festgestellt: „Die im Allgemeinen Sozialen Dienst vorhandenen Instrumente zur Qualitätssicherung wurden zwar angewandt, hatten aber keinen ausreichenden erkennbaren Effekt. (...) Die Ermutigung zu einer vertiefenden Analyse der Risikosituation im Fall (...) wären mögliche Ergebnisse von Intervisionen oder Supervision zum Fall (...) gewesen, die der Qualitätssicherung gedient hätten. Nach den Interviews mit den Fachkräften und nach Aktenlagen hat es im vorliegenden Fall im besonders kritischen Zeitraum (...) mindestens eine Supervision (...) gegeben. Ein deutlicher Impuls, die oben genannten Fragen neu zu durchdenken und die Schutz- bzw. Hilfemaßnahmen entsprechend anzupassen, scheint von der an sich positiv zu wertenden Nutzung von Instrumenten der Qualitätssicherung aber nicht ausgegangen zu sein. (...) Für Supervisionen kann regelhaft gelten, dass sie der Qualitätssicherung dienen sollen, auch wenn dem DJI-Projektteam keine Konzeption für die Supervision im ASD beim Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald vorliegt“ (ebd., S. 20/21).

Bedeutsam sind diese Befunde zum Stellenwert von Supervision in einem konkreten Kinderschutzfall, da sie deutlich machen, dass eine Inanspruchnahme von Supervision keinesfalls „automatisch“ zu einer Qualitätssicherung führen muss, sondern offenbar deutlich konkretisierender Ausführungen und Vereinbarungen bedarf: „Positiv hervorzuheben ist, dass im ASD des Landkreises Breisgau-Hochschwarzwald auf mehreren Wegen die Qualität in der Fallarbeit gesichert werden soll. Wenn diese Mechanismen (Intervision, Supervision, Leitungseinbezug) im vorliegenden Fall keine deutlich belegbare positive Wirkung im Hinblick auf die Risikoeinschätzung entfaltet haben, so erinnert dies daran,

dass keines dieser Instrumente automatisch und zwangsläufig Qualität sichert.“ (ebd., S. 21)

Hierzu passt, dass zu den Wirkungen von Supervision auch im Kinderschutz in Deutschland keine Studien vorliegen. Nur international sind Befunde bekannt, die allerdings in eine ähnliche Richtung weisen. So stellen Carpenter, Webb und Bostock (2013) in einer Metaanalyse aus 21 Studien aus den Jahren 2000 bis 2012 lapidar eine „surprisingly weak evidence base for supervision“ fest. Im Fazit fassen sie deutlich zusammen: Es gab „keine erkennbar hohen Effekte für die Qualitätssicherung durch Supervision, auch weil die Studien nur begrenzt und zudem wenig definiert Supervision untersuchen konnten; von den Fachkräften wird Supervision vor allem mit Entlastung, Selbstüberprüfung und Stressabbau verbunden; der Effekt für die Organisationen kann in der Regulation von Arbeitsaufkommen und -belastung vermutet werden, ist aber nicht untersucht, ebenso wenig wie die Wirkungen für die Nutzer, also Kinder und Familien“ (ebd., S. 1).

In der deutschsprachigen Literatur finden sich nur wenige Quellen, die explizit Supervision im Kinderschutz zum Thema machen:

- **Guido Bonifer (2009):** Fachspezifische Fallsupervision im Kontext Kinderschutz. Hilfen für professionelle HelferInnen durch das Kinderschutzzentrum Linz – eine Leistungsbeschreibung. In dieser Abschlussarbeit im Masterstudiengang Supervision in Linz (Österreich) werden vor allem die Angebote und Leistungen eines Kinderschutzzentrums im Feld beleuchtet.
- **Adriane Schorn und Klaus Wilting (2008):** Kindeswohlgefährdung – Aspekte einer besonderen Dynamik in Supervisionsprozessen. Dieser Vortrag wurde gehalten auf der Fachtagung „Kindeswohlgefährdung – Herausforderungen für Supervision“, veranstaltet von der Agentur für Prävention in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision und dem Deutschen Institut für Jugendhilfe und Familienrecht am 9.11.2007 in Hamburg. Auf diesen sehr instruktiven Beitrag wird unten ausführlicher eingegangen.
- **Klaus Brosius (2009):** Vorschläge zu einem indikatorengestützten System zur Qualitätssicherung im jugendamtlichen Kinderschutz aus supervisorischer Sicht. In dieser Expertise für das Deutsche Jugendinstitut leitet der Autor aus den Erfahrungen seiner langjährigen Beratungspraxis in Jugendämtern Empfehlungen für eine Qualitätsverbesserung im jugendamtlichen Kinderschutz ab. Zum Stellwert von Supervision werden die bekannten Argumente vorgetragen: „Seit vielen Jahren ist Supervision in der Jugendhilfe als Möglichkeit der Qualitätssicherung und Reflexion für die Fallbearbeitung und Chance zur Verbesserung der Kooperation in Teams etabliert“ (ebd., S. 5) sowie: „Intersubjektivität braucht Zeiten und Orte. Als Führungskraft nur darauf zu vertrauen, dass sich die Fachkräfte schon irgendwie austauschen werden, reicht nicht. Es ist sinnvoll, eine Kultur kollegialer Beratung zu etablieren, Dienstzeiten für den kol-

legalen Austausch zu reservieren und natürlich eine externe Begleitung durch Supervision anzubieten“ (ebd., S. 7).

So wundert es auch nicht, dass in einer Überblicksrecherche im Internet kaum ausgewiesene Konzepte für eine Supervisionspraxis im Kinderschutz gefunden werden konnten, aber zahlreiche Supervisorinnen und Supervisoren mit ihrer Zertifizierung als „Insoweit erfahrene Fachkraft gem. § 8a SGB VIII“ werben.

## **Fazit**

Somit sind die empirischen Befunde zur Supervision im Kinderschutz eher ernüchternd: Supervision wird vielfach als wesentliches Format professioneller Reflexion und (Selbst-)Kontrolle sowie als bedeutsam für Entlastung und „Psychohygiene“ beschrieben, aber in den konkreten Auswirkungen ist sie so gut wie nicht untersucht, bis auf eine Fallanalyse mit deutlichen kritischen Hinweisen auf nicht nachweisbar qualitätssichernde Effekte von Supervision. Und auch in der einschlägigen Literatur findet sich nur ein, allerdings sehr instruktiver Beitrag zu den spezifischen Herausforderungen der Supervision (Schorn/Wilting 2008) im Kinderschutz. Ebenso wenig finden sich in der Literatur Standards oder Leitlinien für den Einsatz oder geeignete Formate von Supervision im Kinderschutz.

# 5.

## Die besondere Dynamik von Supervisionsprozessen im Kinderschutz

Einer der wenigen Fachbeiträge zur Supervision im Kinderschutz liegt wie beschrieben mit der Publikation von Schorn und Wilting (2008) vor. Beide arbeiten die besonderen Dynamiken dieses Handlungsfeldes für Supervisionsprozesse heraus:

- „Akteure im Kinderschutz bewegen sich in einem brisanten und emotional herausfordernden Spannungsfeld. Supervision sollte darum die triadische Kompetenz der Akteure stärken;
- Supervisor/innen brauchen ein Rollenselbstverständnis, das über Moderation hinausgeht, sie sollten bei Fallsupervisionen auch Impulsgeber sein;
- Supervision im Kontext Kindeswohlgefährdung bewegt sich zwischen Emotionalisierung und Affektabwehr;
- Da Wahrnehmungen und Deutungen im Beratungsprozess die Tendenz haben, plötzlich zu kippen, ist die supervisorische Kompetenz des szenischen Verstehens erforderlich;
- Da beim Thema Kindeswohlgefährdung die Gefahr einer Verstrickung in die Familiendynamik groß ist, brauchen Supervisor/innen eine innere Matrix von Reflexionsebenen, auf die sie sich beziehen können;
- Institutioneller Handlungsdruck arbeitet einer institutionellen Verdrängung zu und erschwert ein gezieltes Fehlermanagement;
- Freie Träger und ihre Mitarbeiter/innen sind seit der Implementierung des § 8a (SGB VIII) in besonderem Maße mit Rollenunsicherheit und Rollenkonflikten belastet;
- Es besteht eine Konkurrenz zwischen quantitativen und qualitativen Erfordernissen (Bewältigung von Fallzahlen versus inhaltliche Auseinandersetzungen);
- Supervision in Kinderschutzorganisationen: Fehlendes Grenzmanagement;
- Spezifische Feldkompetenz der Supervisor/innen in Kinderschutzfragen (Erscheinungsformen und Hintergründe; entwicklungspsychologisches Wissen, Krisentheorien) ist unbedingt erforderlich“ (Schorn/Wilting 2008, S. 46-50).

In der Konsequenz fordern Schorn und Wilting (2008) eine deutlich spezifische Konzept- und Kompetenzentwicklung für Supervision im Kinderschutz sowie eine aus- gewiesene Feldkompetenz vor allem zu vier Aspekten: 1) den rechtlichen und fachlichen Anforderungen einer modernen Kinder- und Jugendhilfe; 2) Wissen über Erscheinungsweisen, Hintergründe und Dynamiken von Gefährdungen; 3) entwicklungspsychologischem Wissen zu Bedingungen gelingender sowie riskanter kindlicher Entwicklung sowie 4) Wissen über Krisenmerkmale und – verläufe.

# Kritische Themen für Supervisionskonzepte und Anbieter

Wie schon in Kapitel 2 herausgearbeitet sehen wir deutliche Konfliktfelder für den Einsatz von Supervision im Kinderschutz:

- (1) Langfristige Entlastung durch zunächst zusätzliche Belastung: Produktive Supervisionsprozesse bedeuten für die beteiligten Fachkräfte zunächst zusätzliche Belastungen, vor allem durch für kritische Reflexion unverzichtbare Irritation und Verunsicherung.
- (2) Begrenzte Vertraulichkeit: Werden in Supervisionsprozessen relevante Hinweise und Einschätzungen im Blick auf Gefährdungen von Kindern bzw. Jugendlichen deutlich, so muss geklärt sein, wie diese Hinweise auch außerhalb der geschützten Supervision aufgegriffen und bearbeitet werden. Für Supervisorinnen und Supervisoren gelten Schweige- ebenso wie Hinweispflichten und müssen daher möglichst eindeutig geklärt sein.
- (3) Für die Qualitätssicherung im Kinderschutz durch Supervision muss durch klare und verbindliche Kontrakte vereinbart werden, wie die Organisation die Befunde aus Supervisionsprozessen für ihre Themen der Qualitätsentwicklung nutzen kann, ohne den notwendigen Vertrauensschutz zu verletzen.
- (4) Die genannten Aspekte verweisen gemeinsam darauf, dass für den Einsatz von Supervision im Kinderschutz ausgewiesene Konzepte erforderlich sind, die vor allem zu drei Fragen Auskunft geben: Sicherung der Orte für alltagentlastete Reflexion durch die Organisation; Zugang und Verbindlichkeit der Teilnahme für Mitarbeitende; Umgang mit Erkenntnissen von Supervisionsprozessen in der Organisation.
- (5) Und schließlich sind für Supervisorinnen und Supervisoren, die ihre Leistungen in Handlungsfeldern des Kinderschutzes anbieten, umfangreiche und differenzierte Kenntnisse und Erfahrungen für dieses spezifische Feld unverzichtbar. Supervision im Kinderschutz konfrontiert die Supervisionsprofession mit Grenzen des Anspruchs, ein für viele Verwendungsaufgaben gleichermaßen taugliches Methodenkonzept zu vertreten – oder doch (wieder) ein Konzept einer besonderen „Fachsupervision“ (nach dem Facharzt-Modell)?

# 7.

## Supervision und professionelle Fachaufsicht?

Auch wenn Supervisionskonzepte und ihre Vertretungen in Deutschland inzwischen – anders als immer noch im anglo-amerikanischen Raum – Aufsichts- und Kontrollaufgaben als Auftrag an eine Supervision oder gar an Supervisorinnen bzw. Supervisoren einvernehmlich ablehnen, so erscheint es doch notwendig, über die Funktion einer professionellen Fachaufsicht auch durch Supervision nachzudenken. Anlass sind zum einen Hinweise aus Analysen problematischer Kinderschutzfälle, die auch Hinweise auf eine zumindest unklare, wenn nicht kritische Funktion von Supervisionen in diesen Fällen geben (vgl. Kindler/Gerber/Lillig 2016; Schrapper 2015). Zum anderen hat die heftige Kontroverse um eine Jugendhilfeinspektion in Hamburg auch ernsthafte Hinweise für ein erweitertes Nachdenken über die Aufsichtspflichten von Beratung und Supervision im Handlungsfeld des Kinderschutzes aufgezeigt (Biesel/Messmer 2015). Kurz zusammengefasst sind es vor allem zwei Argumente:

1. Die mit den Aufgaben des Kinderschutzes beauftragten kommunalen Sozialdienste sind ein Arbeitsfeld für Berufsanfängerinnen bzw. -anfänger geworden (Mühlmann 2016). Zudem sind Einarbeitungsphasen wie das Anerkennungs- oder Einstiegsjahr nicht mehr selbstverständlicher Teil der Studiengänge an Hochschulen oder Universitäten. Damit müssen aber wichtige Prozesse einer beruflichen Sozialisation in den Arbeitsverhältnissen und von den Anstellungsträgern, hier den Jugendämtern, selbst ermöglicht und gestaltet werden. Einarbeitungskonzepte, gezielte Fortbildungen „Neu im ASD“ oder Programme für ein *training on the job* sind daher erforderlich geworden. Auch auf Supervisionsprozesse kommt diese Aufgabe der Entwicklung, Förderung und Reflexion beruflicher Kompetenzen und Haltungen zu.
2. Wenn die Arbeit von Fachkräften im Kinderschutz als professionelle Beziehungsarbeit (siehe Bericht der Hamburger Enquete-Kommission; zusammenfassend Schrapper 2019b) und nicht als eine technisch mit eindeutigen „Wenn-dann-Regelungen“ zu gestaltende und zu kontrollierende Aufgabe begriffen wird, werden Formate einer professionellen Aufsicht erforderlich, wie sie auch von anderen Professionen bekannt sind (Kammern der Mediziner oder Juristen). Professionelle Aufsicht hat hier, anders als die Fachaufsicht der Organisationen und Anstellungsträger vor allem die Orientierung an den



„Regeln der Profession“ zu transportieren und zu kontrollieren. Hierzu gehören zuerst berufsethische Fragen (Meysen/Kelly 2017), Fragen der aktiven Berücksichtigung von Menschen- und Kinderrechten (Maywald 2016) sowie eine selbstkritische Reflexion der in Kapitel 1 skizzierten besonderen Herausforderungen und Spannungsfelder des beruflichen Handlungsfeldes „Kinderschutz“.

Hilfeprozesse gerade im Kinderschutz lassen als individualisiert und kontextabhängige Beziehungsleistungen nur sehr begrenzt Aufsicht – vor allem im Sinne einer Kontrolle von Regeleinhaltung – zu (ausführlich Bürgerschaft HH 2018, dazu kurz: Schrapper 2019b). Daher muss die Soziale Arbeit als Profession einerseits auf Selbstregulation nach den professionellen „Regeln der Kunst“ bestehen. Aber nur durch eine regulierte Aufsicht der Profession über die Tätigkeiten ihrer Professionellen kann dieser besondere Anspruch professionalisierter Berufstätigkeit auf höherwertige Anerkennung nach innen und außen durchgesetzt werden – so die Behauptung (ausführlich Schrapper 2015). Professionen müssen nicht nur die Zugänge zum Arbeitsfeld regeln, vor allem durch Ausbildungs- und Prüfungsordnungen, sondern sie müssen auch für deren verlässliche Umsetzung durch die Professionellen sorgen. Ihr wesentliches Gegenüber sind dabei staatliche Organisationen, nicht nur in der Sozialen Arbeit, schon bei den klassischen Professionen. Schütze (1999) leitet aus den von ihm in solchen staatlichen Organisationen skizzierten „Organisationszwängen“ systematische Fehleranfälligkeiten ab, die vor allem zu Lasten der Klientinnen und Klienten aufgelöst werden, wenn nicht die unvermeidbaren Paradoxien der Einbindung in „hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen“ als solche gesehen und bewusst von den Professionen gestaltet werden – eine für die Soziale Arbeit nicht immer einfache Aufgabe. Reflexivität müsse daher nicht nur ein „Personenmerkmal“, sondern auch als ein Merkmal der „organisatorischen Struktur“ entwickelt werden (Schütze 1999). Hier liegt eine wesentliche Funktion von (Fach-)Aufsicht gerade für die weitaus überwiegend staatlich organisierte Soziale Arbeit im Kinderschutz.

Zum Verhältnis von Fachaufsicht, Profession und Organisation seien nur einige zentrale Aspekte genannt: Für Organisationen ist Fachaufsicht ein notwendiges Instrument, effektive und effiziente Aufgabenwahrnehmung zu untersuchen und zu bewerten. Für die Profession wird diese Fachaufsicht der Organisation damit zu einer unverzichtbaren Gelegenheit, das komplexe Bedingungsgefüge von Rahmung, Ressourcen und Kultur als Bedingung für selbstverantwortliches professionelles Handeln konkret zu untersuchen und zu bewerten. Nur wenn diese beiden Untersuchungs- und Bewertungsperspektiven (von Organisation und Profession) eigenständig entwickelt und gestaltet werden, kann die Organisation die Professionellen mit in die Verantwortung für die Gewährleistung gewollter Qualität der Berufsausübung nehmen, also vor allem bei der Übersetzung und Anwendung grundlegender Organisationsregeln (z. B. Gesetze und

Dienstvorschriften) auf den jeweils konkreten Fall. Und nur dann, wenn diese Mitverantwortung der Profession tragfähig gelingt, kann ihr die Organisation die notwendige professionelle Selbstbestimmung zentraler Berufsvollzüge zugestehen. Wenn nicht, bleibt für Organisationen eine Fachaufsicht unverzichtbar, die wesentlich die Regeleinhaltung überprüft, wie die klassische Innenrevision, auch mit mehr oder weniger großen „partizipativen Elementen“ wie Mitarbeiterbeteiligungen oder Anhörungen etc.

Supervisionen und damit Supervisorinnen und Supervisoren können in dieser Perspektive als bedeutsame Repräsentanten professioneller Qualitätsvorstellungen, ethischer Orientierungen und Haltungen wesentliche Bedeutung gewinnen – und damit zu einem wichtigen Ort professioneller Fachaufsicht (oder Fachanleitung?) werden. Allerdings muss sich eine solche Fachaufsichts-Funktion der Supervision auch in besonderer Weise legitimieren. Neben einer ausgewiesenen Qualifikation der Supervisorinnen und Supervisoren sind Verfahren und Arbeitsweisen der Supervision, ihre Abgrenzung von Aufsichts- und Kontrollaufgaben der Organisation sowie eine Absicherung geschützter Reflexionsorte bei gleichzeitig geregelter Rückmeldung an die Organisation erforderlich. Das bedeutet eine Entwicklung von Supervisionskonzepten, die noch aussteht.

# Hinweise für Nutzerinnen und Nutzer von Supervision in Jugendämtern

Vier grundlegende Aufgabenstellungen sind abschließend für den Einsatz von Supervision in beruflichen Handlungskontexten des Kinderschutzes erkennbar:

- (1) *Fachliche Beratung und Anleitung* in Fragen der Kinderschutzarbeit, z. B. bei der Einschätzung von Gefährdungen, Zugängen zu Eltern und Kindern, dem Erleben von Verweigerung und Widerstand, den Möglichkeiten und Konflikten, Hilfe und Kontrolle zu gestalten etc.
- (2) *Entlastung der Fachkräfte* mit Blick auf die Herausforderungen und spezifischen Belastungen der Kinderschutzarbeit (z. B. der besonderen Verantwortung, der Angst vor Fehlern etc.), sogenannte Psychohygiene.
- (3) *Unterstützung der Arbeitsfähigkeit* in Teams und Arbeitsgruppen (Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte) durch Reflexion organisationaler und persönlicher Bedingungen, vor allem durch Unterstützung in Krisen, Aufbereitung „schwieriger“ Fallverläufe und die Entwicklung und Reflexion fachlicher Standards.
- (4) *Ermöglichung und Konkretisierung von Professionalität* Sozialer Arbeit im Kinderschutz durch eine vor allem selbstkritische Reflexion im „nicht-technischen“ Umgang mit fachlichen Standards und Regeln, also der Notwendigkeit, immer wieder im einzelnen „Fall“ sach- und situationsgerecht einschätzen und entscheiden zu müssen.

Offen ist, ob und wie weit in und durch Supervisionsprozesse über eine Beratung und Anleitung hinaus die Funktion einer *professionellen Fachaufsicht* wahrgenommen werden kann und soll (s.o.).

Damit diese anspruchsvollen Aufgaben und notwendigen Anforderungen an Supervisionen im Kinderschutz gelingen können, ist vor allem erforderlich:

1. Eine präzise *Auftragsklärung*, die in einen Dreiecksvertrag (zwischen Supervisanden, Supervisor und Organisationsverantwortlichen/Leitung) schriftlich dokumentiert wird.
2. Grundlage ist ein formuliertes *Supervisionskonzept des Jugendamtes*, das Auskunft gibt über die Bedingungen des Einsatzes, die Erwartungen an die Supervisorin/den Supervisor sowie über die Regeln der Rückmeldung aus den Supervisionsprozessen an die Leitung.
3. In diesem Konzept muss auch verbindlich klargestellt werden, wie konkret der Schutz für einen von Alltagsverantwortung *entlasteten Reflexionsraum* gewährleistet werden kann (Vertretung, Telefonumleitung, „Stallwache“ etc.).
4. Klargestellt werden muss die *Verantwortung des Supervisors/der Supervisorin*, wenn Hinweise auf „*gewichtige Anhaltspunkte*“ für Kindeswohlgefährdungen im Supervisionsprozess deutlich werden, die bisher nicht oder nicht in dieser Deutlichkeit gesehen wurden. Hier ist der Supervisor/die Supervisorin verantwortlich, mit dem/den Supervisanden ein Vorgehen zu entwickeln und zu vereinbaren, wie diese Hinweise in den Prozess des Kinderschutzes Eingang finden. Vor allem differierende oder kontroverse Sichtweisen und Bewertungen müssen dabei nachvollziehbar dargelegt werden. Der Supervisor/die Supervisorin hat keinen eigenen Kinderschutzauftrag (auch nicht nach § 8a SGB VIII), aber er oder sie hat Verantwortung dafür, dass Hinweise und Erkenntnisse zu möglichen Gefährdungen aus der Supervision wieder in die Organisation transportiert werden.
5. Eine klare *Abgrenzung zur Leitungsverantwortung und Fachaufsicht der Organisation*, die nicht auf die Supervisorin/den Supervisor abgeschoben werden darf. Allerdings kann die Supervision – nicht nur der Supervisor/die Supervisorin, auch die Gruppe der Supervisanden – die Funktion einer professionellen Fachaufsicht konstruktiv wahrnehmen (siehe dazu Kap. 6).
6. Die *Fachkompetenz des Supervisors/der Supervisorin in Kinderschutzfragen* ist explizit zu prüfen. Neben einschlägiger Berufserfahrung kann der Nachweis spezifischer Fort- und Weiterbildungen sowie entsprechender Kontrollsupervision Kriterium der Eignung sein.
7. In dem Supervisionskonzept für den Kinderschutz sind auch wichtige *Rechtsfragen* zu klären wie die Schweigepflichten, der Datenschutz und Hinweispflichten (siehe § 4 KKG) sowie Zeugnisverweigerungsrechte und vertragliche Fragen einschließlich der Kostenregelungen (Belardi 2015).

## Literaturverzeichnis

- Beckmann, Kathinka/Ehltling, Thora/Klaes, Sophie (Hrsg.) (2018): Berufliche Realität im Jugendamt. Der ASD in strukturellen Zwängen. Freiburg/Br.
- Belardi, Nando (2015): Supervision für helfende Berufe. 3. überarb. Neuaufl. Freiburg/Br.
- Belardi, Nando (2018): Supervision. In: Kreft, Dieter/Milenz, Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Weinheim, S. 1014–1019
- Berker, Peter (1998): Innensteuerung durch Supervision. In: Merchel, Joachim (Hrsg.): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster, S. 312–325
- Biesel, Karl/Messmer, Heinz (2018): Fachaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe – Fragen, Probleme und Voraussetzungen (Einleitung in ein Themenheft). In: Das Jugendamt, H. 7–8, S. 346–349
- Biesel, Kay/Urban-Stahl, Ulrike (2018): Lehrbuch Kinderschutz. Weinheim
- Bonifer, Guido (2009): Fachspezifische Fallsupervision im Kontext Kinderschutz – Hilfen für professionelle HelferInnen durch das Kinderschutzzentrum Linz – eine Leistungsbeschreibung. Linz
- Böwer, Michael/Kotthaus, Jochem (Hrsg.) (2018): Praxisbuch Kinderschutz. Professionelle Herausforderungen bewältigen. Weinheim/Basel
- Britz, Gabriele (2014): Das Grundrecht des Kindes auf staatliche Gewährleistung elterlicher Pflege und Erziehung. Jüngere Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts. In: Juristenzeitung, 69. Jg., H. 22, S. 1069–1074
- Brosius, Klaus (2009): Vorschläge zu einem indikatorengestützten System zur Qualitätssicherung im jugendamtlichen Kinderschutz aus supervisorischer Sicht. Expertise für das DJI. München
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (1998): Zehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland. Bonn
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2013): Vierzehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin
- Bundesministerium für Jugend, Frauen, Familie und Gesundheit (1990): Achter Jugendbericht. Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe. Bonn

- Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2018): Bericht der Enquete-Kommission Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken; Drucksache 21/16000. Hamburg
- Carpenter, John/Webb, Caroline M./Bostock, Lisa (2013): The surprisingly weak evidence base for supervision: Findings from a systematic review of research in child welfare practice (2000-2012). In: *Children and Youth Services Review*, 35. Jg., H.11, S. 1843–1853
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (2017): Ethische Leitlinien. Köln
- Deutsches Institut für Urbanistik (2013): Haftungsrisiko Kinderschutz. Berlin
- Gerber, Christine/Lillig, Susanna (2018): Gemeinsam lernen aus Kinderschutzverläufen. Eine systemorientierte Methode zur Analyse von Kinderschutzfällen und Ergebnisse aus fünf Fallanalysen. Bericht. Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz 9. Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). Köln
- Keil, Gisela (2015): Affekte in Teamentscheidungsprozessen (im Jugendamt). In: Bauer, Jörg/Berker, Peter/Nemann, Margret (Hrsg.): *Supervision in der Beobachtung. Forschung und praxisbezogene Perspektiven*. Opladen, S. 56–76
- Kindler, Heinz/Eppinger, Sabeth (2018): Auswertung der Ergebnisse der Online-Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ASD, KJND und FIT in Hamburg. In: Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg: Bericht der Enquete-Kommission. Hamburg, S. 235–334
- Kindler, Heinz/Gerber, Christine/Lillig, Susanna (2016): Wissenschaftliche Analyse zum Kinderschutzhandeln des Allgemeinen Sozialen Dienstes im Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald im Todesfall des Kindes A. München
- Klomann, Verena/Schermaier-Stöckl, Barbara/Breuer-Nyhsen, Julia/Grün, Alina (2019): Professionelle Einschätzungsprozesse im Kinderschutz. Ergebnisse eines interdisziplinären Pilot-Forschungsprojektes zur professionellen Kinderschutzarbeit in Jugendämtern. In: *Das Jugendamt*, H. 1, S. 11–15
- König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2017): Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision. Heidelberg
- Maywald, Jörg (2016): Recht haben und Recht bekommen. Der Kinderrechtsansatz in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Hartwig, Luise/Mennen, Gerald/Schrappner, Christian (Hrsg.): *Kinderrechte als Fixstern moderner Pädagogik?* Weinheim/Basel, S. 272–289
- Merchel, Joachim (Hrsg.) (2019a): *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)*, 3. Aufl. München
- Merchel, Joachim (2019b): Qualitätskriterien: Was macht einen „guten ASD“ aus? In: Merchel, Joachim (Hrsg.): *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)*, 3. Aufl. München, S. 448–457
- Meysen, Thomas/Kelly, Liz (2017): Grundlagen für ethische Praxis bei Interventionen im Kinderschutz. In: *Forum Erziehungshilfen*, H. 1, S. 49–52

- Mühlmann, Thomas (2016): Mehr Personal in Jugendämtern. In: KornDat – Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, H. 2, S. 5–8
- Retaiski, Herbert (1987): Leitung, Beratung und Supervision. Fragen und Antworten. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Lehren und Lernen von Leitung und Beratung, Frankfurt/M., S. 35–47
- Retaiski, Herbert (2017): Supervision. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit; 8., völlig überarb. Aufl. Baden-Baden, S. 896–897
- Schattenhofer, Karl (2020): Sehen viele mehr als einer? Teamdynamiken beim Fallverstehen in kollegialen Fallbesprechungen in: Ader, Sabine/Schrapper, Christian (Hrsg.): Sozialpädagogische Diagnostik und Fallverstehen. Eine Einführung für Ausbildung und Praxis. München
- Schorn, Ariane/Wilting, Klaus (2008): Kindeswohlgefährdung – Aspekte einer besonderen Dynamik in Supervisionsprozessen. In: Supervision, H. 1, S. 46–50
- Schrapper, Christian (2015): Fachaufsicht und Professionalität – ein kritisches Verhältnis. In: Das Jugendamt, H. 7–8, S. 355–358
- Schrapper, Christian (2019a): Wie praktisch darf Forschung werden? Fallkonsultationen. In: Institut für Soziale Arbeit: ISA-Jahrbuch 2018/19. Münster, S. 141–152
- Schrapper, Christian (2019b): Kinderschutz durch Kinderrechte stärken! Die Hamburger Enquete-Kommission zum Kinderschutz und ihr Bericht. In: Dialog Erziehungshilfe, H. 2, S. 28–32
- Schrapper, Christian (2020): Was ist Kinderschutz? In: ISA-Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2020, Münster (Waxmann) S. 18–37
- Schrapper, Christian/Thiesmeier, Monika (2004): Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. In: Velmerig, Carl Otto/ Schattenhofer, Karl/Schrapper, Christian (Hrsg.): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppenspezifische Zwischenbilanz. Weinheim, S. 118–132
- Schütze, Fritz (1999): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen des Sozialwesens. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Arno Combe, Arno/ Helsper, Werner (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M., S. 183–275
- Thiesmeier, Monika (2015): „... und darüber soll ich mit denen reden?“ – Mit Eltern in belastenden Situationen über schwierige Themen sprechen. In: Schöne, Reinhold/Tennhaken, Wolfgang (Hrsg.): Kinderschutz in Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe. Weinheim/Basel, S. 145–169

**Deutsches Jugendinstitut e. V.**

Nockherstraße 2  
D-81541 München

Postfach 90 03 52  
D-81503 München

**Telefon** +49 89 62306-0

**Fax** +49 89 62306-162

**[www.dji.de](http://www.dji.de)**