

360° Supervision

Wie fallbezogene, organisationsübergreifende Reflexion in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe die Zusammenarbeit stärkt.

Einblicke in Entstehung und Praxis eines Pilotprojekts

DGS
Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching

Inhalt

3 **Innovation:**
Ein Pilotprojekt und wie es entsteht

5 **Anwendung:**
Das Projekt in der Praxis

7 **Wirkung:**
Das sagen die Beteiligten

9 **Fazit:**
Das ist erst der Anfang

10 **Das Projekt und seine Verantwortlichen**

12 **Impressum**

Innovation
Ein Pilotprojekt und wie es entsteht

Die Rahmenbedingungen: herausfordernd

Duisburg ist mit rund einer halben Million Einwohner*innen eine Großstadt mit vielfältigen sozialen Herausforderungen. Viele Familien mit Migrationsgeschichte, überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit sowie steigende Meldungen im Bereich Kinderschutz prägen den kommunalen Kontext.

Das Jugendamt ist mit 2035 Mitarbeitenden (Stichtag 30.04.2026) die größte Verwaltungseinheit der Stadt; 1384 Mitarbeitende in den Kitas, 651 Mitarbeitende in den anderen Bereichen, davon arbeiten aktuell 167 Fachkräfte der Sozialen Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) in 11 Außenstellen.

Die Kinder- und Jugendhilfe steht bundesweit unter hohem Druck. Steigende Fallzahlen, komplexe Kinderschutzlagen, Fachkräftemangel und hohe Arbeitsbelastung prägen den Alltag vieler Fachkräfte. Hinzu kommt: In vielen Fällen arbeiten unterschiedliche Institutionen gleichzeitig mit denselben Familien – häufig mit verschiedenen Aufträgen, Perspektiven und fachlichen Logiken.

Die Fallführung liegt beim ASD, der Hilfen gemäß § 36 SGB VIII koordiniert. In der Praxis werden jedoch Verläufe häufig durch unvorhersehbare Dynamiken erschwert: Kommunikationsabbrüche, konkurrierende Deutungen, Loyalitätskonflikte, widersprüchliche Erwartungen oder der Verlust professioneller Steuerung.

Vor diesem Hintergrund startete das Jugendamt der Stadt Duisburg gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) 2024 ein innovatives Pilotprojekt namens: **„Navigieren in herausfordernden Fallverläufen in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe“**.

Das Ziel: in komplexen, belastenden oder stagnierenden Fallkonstellationen einen strukturierten Reflexionsraum zu schaffen, in dem die beteiligten Professionen ihre Sichtweisen einbringen, Hypothesen bilden und neue Zugänge entwickeln können.

Ein neues Supervisionsformat: organisationsübergreifende Reflexion

Gefragt ist ein Beratungsformat, das Kooperation stabilisieren, Verständigung ermöglichen und Fachkräfte in hochkomplexen Fällen wirksam unterstützen kann: die fallbezogene, organisationsübergreifende Supervision. Sie soll insbesondere Fälle adressieren,

- in denen Hilfen trotz intensiver Maßnahmen nicht wirksam erscheinen,
- in denen konkurrierende Deutungen das Helfersystem belasten,
- in denen klientenseitige Dynamiken die Hilfeplanung unterlaufen,
- oder in denen Fachkräfte das Gefühl haben, an Grenzen der Steuerung und Handlungsfähigkeit zu geraten.

(Die bisherigen Anlässe reichten von Inobhutnahmen über Unterbringungen in Pflegefamilien, Erziehungsstellen und stationären Einrichtungen; ambulante Unterstützung durch Angebote verschiedener freier Träger der Jugendhilfe, oft geprägt durch konflikthafte innerfamiliäre Beziehungskonstellationen.)

Im Unterschied zu etablierten Formaten wie Hilfeplangesprächen, kollegialer Beratung oder fallbezogenen Fachgesprächen geht es in diesem Projekt nicht primär um Entscheidung, Kontrolle oder Berichtswesen. Im Zentrum steht die **gemeinsame Reflexion professionellen Handelns.**

Beteiligt am Projekt sind:

- fallführende Fachkräfte des ASD,
- professionell eingebundene Dienste,
- je nach Fallkonstellation weitere beteiligte Akteur*innen,
- interne und externe Supervisor*innen.

Die gemeinsame Arbeit wird von einer **würdigenden, nicht bewertenden Haltung** getragen. Unterschiede in Perspektive, Auftrag und institutioneller Logik werden nicht als Störung verstanden, sondern als fachliche Ressource.

Bemerkenswert ist dabei: Die Sitzungen erfolgen **ohne schriftliche Fallvorbereitung,** um vorgefertigte Einschätzungen nicht zu verfestigen; um einer zusätzlichen Arbeitsbelastung der Fachkräfte vorzubeugen; und um die Motivation zur Teilnahme zu fördern. Demnach entsteht ein lebendigerer Zugang zum Fallgeschehen und zu den Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten.

Im Mittelpunkt steht Supervision als Beratung im beruflichen Kontext. Das Format verbindet unterschiedliche institutionelle Perspektiven und richtet den Blick konsequent auf den Nutzen und die Auswirkungen professionellen Handelns für das Kind, den Jugendlichen und die Familie. Dabei geht es nicht nur um Fallverstehen, sondern auch darum, Positionen zu klären, Unterschiedlichkeiten zu verbinden und die gemeinsame Arbeitsfähigkeit im Helfersystem zu stärken.

Anwendung
Das Projekt in der Praxis

So läuft die 360°Supervision

Das Verfahren, im späteren Verlauf dann 360°Supervision genannt, folgt einem klaren, zugleich flexiblen Rahmen:

1. Die Supervision findet in einem dreistündigen Setting statt.
2. Die fallführende ASD-Fachkraft führt **in den Fall** ein, **beteiligte Rollen und ihre jeweiligen Aufträge** werden klar benannt
3. Die beteiligten Professionen bringen ihre **unterschiedlichen Sichtweisen** ein
4. Die Supervisor*innen **strukturieren und visualisieren** Informationen
5. **Hypothesen** zu Beziehungsdynamiken, Auftragslagen und hemmenden Mustern werden gebildet
6. **Schuldzuschreibungen werden dekonstruiert,** es öffnen sich neue Sinnzusammenhänge
7. **Neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten werden entwickelt**

Ziel ist nicht die schnelle Lösung. Es geht vielmehr darum, **Steuerungsfähigkeit wiederzugewinnen,** professionelle Klarheit zu schaffen und tragfähige Kooperation zu ermöglichen.

Ablauf

Einführung in den Fall
Fallführende ASD-Fachkraft stellt den Fall vor.

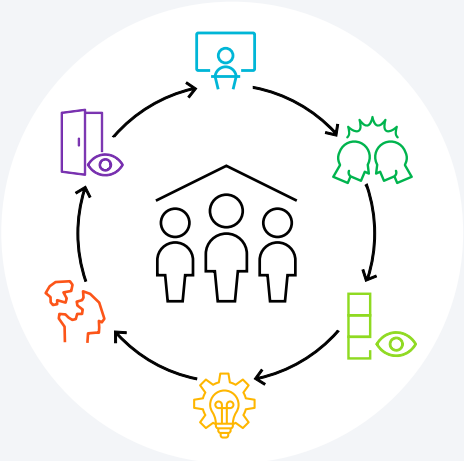
Einbringen von Sichtweisen
Beteiligte Professionen teilen ihre Perspektiven.

Strukturierung und Visualisierung
Supervisor*innen organisieren und visualisieren Informationen.

Bildung von Hypothesen
Hypothesen zu Dynamiken und Mustern werden gebildet.

Dekonstruktion von Schuldzuschreibungen
Schuldzuschreibungen werden dekonstruiert und neue Bedeutungen geschaffen.

Entwicklung neuer Perspektiven
Neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten werden entwickelt.



Supervision mit klarem Rahmen und im sechsstufigen Kreismodell

So wirkt die 360° Supervision

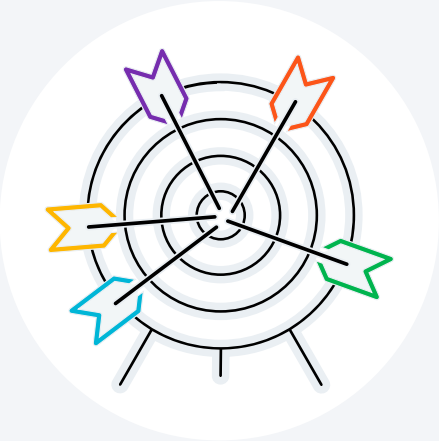
Die Praxiserfahrungen zeigen, dass die fallspezifische Supervision insbesondere dort wirksam ist, wo sich Dynamiken verfestigt haben und alte **Abstimmungsprozesse ins Leere laufen.**

In der gemeinsamen Reflexion gelingt es,

- unterschiedliche Deutungen nebeneinander sichtbar zu machen,
- Konkurrenzpotenziale im Helfersystem abzubauen,
- Ressourcen der Beteiligten neu wahrzunehmen,
- belastende Muster zu erkennen,
- und die Aufmerksamkeit wieder stärker auf die Klientel und den Hilfeprozess zu richten.

Als besonders entlastend erleben Beteiligte, dass auch kritisch bewertete Arbeit im Supervisionsraum **gewürdigt und verstehbar gemacht** wird. Das stärkt Motivation, Handlungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft.

Projektstruktur und Ziele



Kind/Familie im Mittelpunkt
Das ultimative Ziel der Intervention

Perspektiven zusammenführen
Integration verschiedener Sichtweisen

Kommunikation fördern
Verbesserung der Interaktion zwischen Fachleuten

Verbindlichkeit
Sicherstellung von Engagement und Verantwortung

Datenschutz / Verschwiegenheit
Schutz sensibler Information

Ultimatives Ziel: die Situation für Kinder und Familien verbessern

Die Supervision findet in einem dreistündigen Setting statt und wird von einer jugendamtsinternen Supervisorin sowie einem externen Supervisor geleitet. Der Schwerpunkt liegt auf der organisationsübergreifenden Supervision und ist ein zentrales Qualitätsmerkmal des Projekts. Eine schriftliche Vorbereitung durch die Teilnehmenden ist nicht erforderlich.

Wirkung
Das sagen die Beteiligten

In den Jahren 2024 und 2025 wurde das Pilotprojekt kontinuierlich umgesetzt und evaluiert.

- 2024 wurden 12 Termine geplant, davon 8 durchgeführt. Insgesamt nahmen 53 Personen teil.
- 2025 wurden ebenfalls 12 Termine geplant, davon wurden 9 durchgeführt. Insgesamt nahmen 39 Personen teil.
- Damit wurde das Angebot im zweiten Jahr etwas häufiger realisiert. In 2026 sind alle 12 Termine verplant.

Evaluation im Vergleich

- 2024: 20 Befragte in der quantitativen Erhebung, ergänzt durch 4 Interviews
- 2025: 24 Befragte in der quantitativen Erhebung, ergänzt durch 2 Interviews

Zentrale Umfrageergebnisse

Die Rückmeldungen fallen in beiden Jahren ausgesprochen positiv aus:

- Vorab gut informiert: 90 % (2024) | 95,45 % (2025)
- Fall gut einbringen können: 90 % (2024) | 95,65 % (2025)
- Problemlösungsfortschritte wahrgenommen: 95 % (2024) | 100 % (2025)
- Neue Handlungsideen gewonnen: 95 % (2024) | 95,83 % (2025)

Qualitative Rückmeldungen: „wirksam“ und „tragfähig“

Besonders heben die Beteiligten hervor:

- den Wunsch nach fester Verankerung der Supervision im Arbeitsalltag,
- die Wertschätzung für eine offene, interdisziplinäre Atmosphäre,
- die Bedeutung von Rollenklarheit und Vertrauen,
- sowie Anregungen zu regelmäßigen Nachbesprechungen, klarer Ergebnissicherung und einer Ausweitung auf freie Träger.

Bemerkenswert ist, dass die Bewertungen 2025 ebenso positiv sind wie 2024. Zugleich zeigen die Daten, wie wichtig die verlässliche Beteiligung aller relevanten Akteur*innen für den interdisziplinären Mehrwert des Formats ist.

Evaluations-Erkenntnisse: „fachlich bereichernd“ und „entlastend“

Die begleitende Evaluation der DGSv bestätigt die positiven Erfahrungen aus der Praxis und die **zentralen Mehrwerte der Supervision:**

- Sie schafft Raum für Reflexion und Austausch ohne unmittelbaren Entscheidungsdruck.
- Sie fördert gemeinsame Haltungen und Handlungssicherheit.
- Sie unterstützt Fachkräfte emotional in hochbelasteten Fällen.
- Sie stärkt die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe.
- Sie eröffnet neue Hypothesen und kreative Lösungsansätze.
- Sie trägt zur Rückgewinnung professioneller Steuerungsfähigkeit bei.

Alle Befragten beschreiben die Supervision als fachlich bereichernd, entlastend und reflektionsfördernd. Insbesondere die kompetent moderierte, offene Gesprächsatmosphäre wird als wesentlicher Erfolgsfaktor genannt.

Zugleich zeigen die Interviews klar: Supervision kann strukturelle Probleme nicht aufheben. Personalengpässe, Zeitdruck, Überlastung von Einrichtungen und fehlende Plätze bleiben Herausforderungen des Systems. Supervision ersetzt keine strukturellen Reformen – sie ist jedoch ein wirksames Instrument, um inmitten dieser Bedingungen professionell handlungsfähig zu bleiben.

Zentrale Ergebnisse des Pilotprojekts



Problemlösungsfortschritte
95 % (2024) und 100 % (2025) der Teilnehmer*innen berichten über Fortschritte bei der Problemlösung.



Gut informiert
90 % (2024) und 95,45 % (2025) der Teilnehmer*innen fühlen sich gut informiert über den Fall.



Fall gut einbringen können
90 % (2024) und 95,65 % (2025) der Teilnehmer*innen konnten ihren Fall effektiv einbringen.

Die Rückmeldungen auf das Pilotprojekt sind ausgesprochen gut

Fazit
Das ist erst der Anfang

360° Supervision als neuer Standard für die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe?

Das Resümee nach den ersten zwei Jahren fällt deutlich positiv aus:

Das neue Supervisionsformat schafft Räume für Verständigung, Entlastung und nachhaltigere Lösungen. Es stärkt die Kooperation zwischen Fachkräften, erweitert Perspektiven und unterstützt diese darin, auch in hochkomplexen Fallkonstellationen wieder arbeitsfähig zu werden.

Perspektivisch stellen sich mehrere Entwicklungsfragen:

- Wie kann das Format dauerhaft im Arbeitsalltag verankert werden?
- Wie lassen sich freie Träger noch systematischer einbinden?
- Welche Formen der Nachbereitung erhöhen die Nachhaltigkeit?
- Inwieweit ist eine Übertragbarkeit auf andere Kommunen möglich?
- Und welche Rolle kann künftig die Einbindung von Klient*innen spielen?

Klar geworden ist:

Die 360°-Supervision macht Sinn, wenn erste Anzeichen einer Stagnation im Fallverlauf auftreten. Die ASD-Mitarbeitenden initiieren in ihrer Rolle der Fallführung die 360 Grad Supervision, um eine weitere Stagnation zu vermeiden und Entwicklung erneut in Gang zu bringen.

Die Praxiserfahrungen zeigen, dass es vorstellbar ist, mit unterschiedlichen Supervisionsbeauftragten zu arbeiten – intern oder extern, als Einzel- oder Co-Supervision.

Was die 360°-Supervision so verbindlich und wirksam macht, ist die gemeinsame Reflexion aller, die am Hilfeprozess beteiligt sind.

Bereits heute zeigt das Duisburger Projekt: Fallbezogene Supervision kann zu einem wichtigen Standardinstrument in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe werden – gerade dort, wo die Komplexität steigt und Zusammenarbeit kompetent gestaltete Reflexionsräume braucht.

Das Projekt und seine Verantwortlichen

Projektentwicklerin und Projektverantwortliche

Petra Schmitz-Kolkmann
Supervisorin/Coach (DGSv) – Familientherapeutin (DGSF) – Diplom Sozialarbeiterin
Interne Supervisorin im Jugendamt der Stadt Duisburg

Projektdurchführende

Kathleen Bruns
Supervisorin/Coach (DGSv) – Systemische Beraterin (SG) – Diplom Sozialpädagogin
Interne Supervisorin im Jugendamt der Stadt Duisburg

Eberhard Jung
Supervisor/Coach (DGSF) für die DGSv – Approbierter Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut – Systemischer Therapeut/Familientherapeut (DGSF) – Diplom Sozialarbeiter – Freie Praxis in Duisburg

Projektunterstützende

Philipp Thelen
Leiter des Jugendamtes der Stadt Duisburg

Stephan Becker
Sachgebietsleiter des ASD im Jugendamt der Stadt Duisburg

Dr. Annette Mulkau und Robert Erlinghagen
im Vorstand der DGSv – Unterstützung des Pilotprojekts auf strategischer Ebene, Sicherstellung übergeordneter Ziele und Qualität

Manuela Wittig
Pilotprojektkoordinatorin für die DGSv – organisatorische Begleitung und Evaluationsprozesse

Über das Jugendamt Duisburg

Gemäß § 72 Abs. 3 SGB VIII haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe Fortbildung und Praxisberatung für die Mitarbeitenden des Jugendamtes sicherzustellen. Dieser gesetzliche Auftrag wird im Jugendamt der Stadt Duisburg seit Mitte der siebziger Jahre durch den Fachbereich – Interne Supervision,

Fortbildung und Ausbildungsleitung für Praktika sichergestellt; organisatorisch ist dieser Fachbereich seit 2005 in der Stabsstelle der Jugendamtsleitung angesiedelt. Derzeit verfügt der Fachbereich über 2,5 interne Supervisionsstellen. Aufgrund der Funktion war es den internen Supervisor*innen / DGSv Mitglieder möglich das Pilotprojekt mit der Befürwortung der Leitungsebenen im Jugendamt und der DGSv zu entwickeln. Nach dem Projektende im Jahr 2026 wird Kathleen Bruns als interne Supervisorin das Format der fallbezogenen, organisationsübergreifenden Supervision in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe im Jugendamt der Stadt Duisburg als Verantwortliche weiterführen.

Über die DGSv

Die DGSv ist der Verband von Expert*innen für gründliches Nachdenken in der Arbeitswelt. Die DGSv stärkt die Qualität von Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Sie verbindet Forschung und Praxis, vertritt die Interessen ihrer rund 4.700 Mitglieder und bietet umfassenden Service für ihre berufliche Tätigkeit. Die DGSv fördert Konzeptentwicklung, fachlichen Austausch, Forschung und Praxis. Weitere Informationen: www.dgsv.de

Auf der Suche nach guter Beratung? Nutzen Sie den DGSv Berater-Scout!

Über 4.200 Supervisor*innen, Coaches und Organisationsberater*innen sind mit ihren Profilen im DGSv Berater-Scout aktiv. Verschiedene Filter wie Branche oder Beratungsanliegen und eine Kartensuche helfen dabei, das passende Angebot zu finden. Sie finden dort ausführliche Informationen zu Qualifizierung, Arbeitsschwerpunkten, Vita und Qualitätssicherung der Berater*innen.
www.berater-scout.de

Über die Autorinnen



Petra Schmitz-Kolkmann
ist Initiatorin und Verantwortliche des Pilotprojekts sowie Interne Supervisorin im Jugendamt der Stadt Duisburg.



Manuela Wittig
ist Projektkoordinatorin für die DGSv und begleitet organisatorisch sowie evaluativ das Duisburger Modellprojekt zur fallbezogenen Supervision in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe.

Impressum

Herausgeberin
Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.
Dr. Annette Mulkau, Vorstandsvorsitzende
Hohenstaufenring 78
50674 Köln

T. (0)221/92004-0
F. (0)221/92004-29
info@dgsv.de
www.dgsv.de

Text
Manuela Wittig

Redaktion und Produktion
Nina Brutzer de Palma

Satz und Gestaltung
Cskw Berlin, www.cskw.de

Fotos
Titel: iStock PeopleImages
S. 11: privat (oben), Nicolas Wefers (unten)

1. Auflage
August 2026