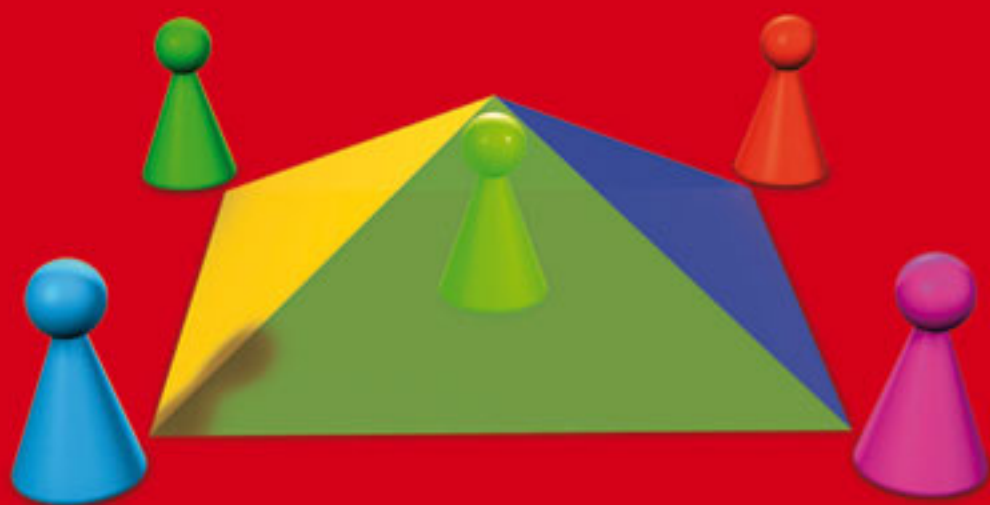


Renate Schwarz

Supervision in der Pflege

Leitfaden für Pflegemanager
und -praktiker



Renate Schwarz
Supervision in der Pflege

Verlag Hans Huber
Programmbereich Pflege

Beirat Wissenschaft
Angelika Abt-Zegelin, Dortmund
Silvia Käppeli, Zürich
Doris Schaeffer, Bielefeld

Beirat Ausbildung und Praxis
Jürgen Osterbrink, Nürnberg
Christine Sowinski, Köln
Franz Wagner, Berlin

HUBER



Bücher aus verwandten Sachgebieten

Abt-Zegelin/Schnell (Hrsg.)

Sprache und Pflege

2., vollst. überarb. Aufl. 2005
2005. ISBN 978-3-456-84141-0

Brinkmann-Göbel (Hrsg.)

Handbuch für Gesundheitsberater

2001. ISBN 978-3-456-83564-8

Darley (Hrsg.)

Kommunikationsmanagement

2006. ISBN 978-3-456-84079-6

Elzer/Sciborski

Kommunikative Kompetenzen in der Pflege

2007. ISBN 978-3-456-84336-0

Jacob

Gesundheitsförderung im pflegerisch- klinischen Kontext

2004. ISBN 978-3-456-84067-3

Johns

Selbstreflexion in der Pflegepraxis

Gemeinsam aus Erfahrungen lernen
2004. ISBN 978-3-456-83935-6

Kaplan

Öffentlich sprechen

2000. ISBN 978-3-456-83506-8

Koch-Straube

Beratung in der Pflege

2001. ISBN 978-3-456-83626-3

Loffing

Coaching in der Pflege

2003. ISBN 978-3-456-83841-0

Loffing

Karriereplanung in der Pflege

2003. ISBN 978-3-456-83936-3

London

Informieren, Schulen, Beraten

Praxishandbuch zur pflegebezogenen
Patientenedukation
2003. ISBN 978-3-456-83917-2

Norwood

Pflege-Consulting

Handbuch zur Organisations- und
Gruppenberatung in der Pflege
2002. ISBN 978-3-456-83452-8

Poser/Schlüter

Mediation für Pflege- und Gesundheitsberufe

2005. ISBN 978-3-456-84248-6

Poser/Schneider (Hrsg.)

Leiten, Lehren und Beraten

Fallorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch
für Pflegemanager und Pflegepädagogen
2005. ISBN 978-3-456-84207-3

Stefanoni/Alig

Pflegekommunikation

2007. ISBN 978-3-456-84309-4

Stolte

Pflegediagnosen in der Gesundheits- förderung und Patientenedukation

2007. ISBN 978-3-456-84208-0

Teasdale

Fürsprache in der Gesundheitsversorgung

2002. ISBN 978-3-456-83843-4

Weakland/Herr

Beratung älterer Menschen und ihrer Familien

2. Auflage
1988. ISBN 978-3-456-81750-7

Weinhold

Kommunikation zwischen Patienten und Pflegepersonal

1997. ISBN 978-3-456-82842-8

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet unter:
www.verlag-hanshuber.com

Renate Schwarz

Supervision in der Pflege

Leitfaden für Pflegemanager und -praktiker

Mit einem Geleitwort von Thomas Buchholz

Verlag Hans Huber

Renate Schwarz. Dipl. Sozialarbeiterin FH, Diplompädagogin, Supervisorin DGSv., Lehrsupervisorin.
Karlsruhe, Deutschland
E-Mail: schwarz.r@web.de

Lektorat: Jürgen Georg, Gaby Burgermeister, Jeannette Bischer
Herstellung: Daniel Berger
Titelillustration: pinx., Design-Büro, Wiesbaden
Satz: ns prestampa sagl, Castione
Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Verfasser haben größte Mühe darauf verwandt, dass die therapeutischen Angaben insbesondere von Medikamenten, ihre Dosierungen und Applikationen dem jeweiligen Wissensstand bei der Fertigstellung des Werkes entsprechen. Da jedoch die Pflege und Medizin als Wissenschaft ständig im Fluss sind, da menschliche Irrtümer und Druckfehler nie völlig auszuschließen sind, übernimmt der Verlag für derartige Angaben keine Gewähr. Jeder Anwender ist daher dringend aufgefordert, alle Angaben in eigener Verantwortung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber
Lektorat: Pflege
z.Hd.: Jürgen Georg
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 45 00
Fax: 0041 (0)31 300 45 93

1. Auflage 2007. Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
© 2007 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
ISBN 978-3-456-84335-3

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort (Thomas Buchholz)	11
Zu diesem Buch	15
Teil I: Pflege – Versuch einer Annäherung	19
1 Pflege findet in Organisationen statt	21
1.1 Was ist eine Organisation?	22
1.1.1 Organisation – Institution – Einrichtung	23
1.1.2 Organisationen sind Teile eines gesellschaftlichen Subsystems	24
1.1.3 Ziele einer Organisation	26
1.1.4 Aufgaben einer Organisation	27
1.1.5 Umwelt einer Organisation	27
1.1.6 Struktur, Kultur und Strategie einer Organisation	28
1.2 Bedeutung der Organisation für die Pflege	34
1.2.1 Veränderung von Organisationen	34
1.2.2 Chronische Unbestimmtheit	35
1.2.3 Lernende Pflege – lernende Organisation?	36
1.3 Zusammenfassung	38
2 Herausforderungen für das Pflegepersonal	39
2.1 Was ist Pflege?	39
2.2 Pflegende im Spannungsfeld	40
2.2.1 Die eigene Person	40
2.2.2 Die berufliche Rolle	41
2.2.3 Die Rahmenbedingungen der Organisation	42
2.2.4 Die Beziehung zum Patienten	42
2.3 Belastungen in der Pflege	45
2.3.1 Umgang mit Patienten und Angehörigen	45
2.3.2 Zusammenarbeit zwischen Pflegenden und Ärzten	46
2.3.3 Arbeitsklima und Zusammenarbeit	46

2.3.4	Arbeitsumfang und Arbeitsorganisation	47
2.3.5	Berufliche Identität der Pflegenden	47
2.3.6	Mögliche ökonomische Ausbeutung	49
2.3.7	Folgen der Belastungen	50
2.4	Zusammenfassung	53

3 Herausforderungen für Führungskräfte im Pflegebereich

	im Pflegebereich	55
3.1	Führung, Leitung, Management und Leadership	55
3.1.1	Führung	56
3.1.2	Leitung	58
3.1.3	Management	58
3.1.4	Leadership	60
3.2	Führung im Spannungsfeld	62
3.2.1	Organisation und Ökonomie	63
3.2.2	Personalführung	64
3.2.3	Qualitätsmanagement und Ethik	64
3.2.4	Die eigene Person	65
3.3	Relevante Kompetenzen	67
3.3.1	Managementkompetenz	67
3.3.2	Fachkompetenz	68
3.3.3	Soziale Kompetenz	69
3.3.4	Persönliche Kompetenz	72
3.4	Zusammenfassung	74

Teil II: Supervision – ein theoretischer Überblick ... 75

4	Supervision	77
4.1	Geschichte der Supervision	78
4.1.1	Geschichte der Supervision im Überblick	80
4.2	Was ist Supervision?	81
4.2.1	Supervision ist Prozess- und Beziehungsarbeit	85
4.3	Ethik in der Supervision	86
4.4	Der emanzipatorische Charakter von Supervision	89
4.5	Formen der Supervision	90
4.5.1	Teamsupervision	90
4.5.2	Leitungssupervision	99
4.5.3	Einzel-supervision	99
4.5.4	Gruppensupervision	100
4.5.5	Organisationsbezogene Supervision	101

4.6	Externe und interne Supervision	102
4.7	Die Supervisorin/der Supervisor	104
4.7.1	Ausbildung	104
4.7.2	Konzeptioneller Hintergrund	105
4.7.3	Feldkompetenz	105
4.7.4	Leiterin auf Zeit	106
4.7.5	Dialogpartnerin	106
4.7.6	Verschwiegenheit	107
4.7.7	Kontrollsupervision/Intervision	108
4.7.8	Die passende Supervisorin/der passende Supervisor	108
4.8	Ablauf einer Supervision	110
4.8.1	Setting	110
4.8.2	Der Supervisionsprozess	111
4.9	Konzeptionelle Richtungen von Supervision	114
4.9.1	Interventionen und Methoden	114
4.10	Supervision und andere Beratungsformen	116
4.10.1	Supervision und Pflegeconsulting	116
4.10.2	Supervision und Organisationsentwicklung	117
4.10.3	Supervision, Konfliktmanagement und Mediation	118
4.10.4	Supervision und Coaching	119
4.10.5	Supervision und Fortbildung	119
4.10.6	Supervision und Psychotherapie	120
4.11	Zusammenfassung	122

Teil III: Supervision in der Pflege – Chancen und Grenzen

125

5	Supervision in der Pflege	127
5.1	Formen von Supervision in der Pflege	128
5.1.1	Teamsupervision	128
5.1.2	Supervision mit leitenden Pflegepersonen	130
5.1.3	Teamsupervision mit oder ohne Leitung	131
5.1.4	Einzelsupervision	132
5.1.5	Gruppensupervision	134
5.1.6	Schlussfolgerung	135
5.2	Anlässe für Supervision	135
5.2.1	Konflikte	136
5.2.2	Kontinuierliche Reflexion	147
5.2.3	Stärkung von Fähigkeiten und Ressourcen	148

5.2.4	Belastungen und Burn-out	150
5.2.5	Macht und Ohnmacht	151
5.2.6	Veränderungsprozesse	152
5.3	Themen in der Supervision	153
5.3.1	Die eigene Person	154
5.3.2	Umgang mit Patienten und Angehörigen	155
5.3.3	Kommunikation innerhalb des Pflegeteams und mit Ärzten	156
5.3.4	Rahmenbedingungen der Organisation	156
5.3.5	Leitung/Führung	157
5.4	Ziele von Supervision	158
5.4.1	Verbesserte Kooperation und Kommunikation	159
5.4.2	Stärkung und Autonomie	160
5.4.3	Bewältigung von Veränderungsprozessen	160
5.4.4	Qualitätssicherung	161
5.4.5	Schlussfolgerung	162
5.5	Rahmenbedingungen der Supervision	162
5.5.1	Informiertheit über Supervision	162
5.5.2	Zustimmung des Trägers	163
5.5.3	Bereitschaft der Pflegenden	164
5.5.4	Zustimmung und Bereitschaft der Leitungskräfte	164
5.5.5	Anforderungen an die Supervisorin oder den Supervisor	165
5.6	Der Nutzen von Supervision	166
5.6.1	Der Nutzen für Pflegende	166
5.6.2	Der Nutzen für Patientinnen und Patienten	167
5.6.3	Der Nutzen für Führungskräfte	169
5.6.4	Der Nutzen für die Organisation	170
5.7	Grenzen von Supervision	170
5.8	Zusammenfassung	171
6 Supervision in der Pflege – Praxisbeispiele		175
6.1	Supervision im klinischen Bereich	176
6.2	Supervision in der ambulanten Pflege	179
6.2.1	Teamsupervision mit Leiterinnen einer Sozialstation	179
6.2.2	Leitungssupervision mit der Leiterin einer Sozialstation	184
6.3	Supervision in der Altenpflege	186
6.3.1	Verlauf der Supervision	187
6.3.2	Grenzen der Supervision	188
6.3.3	Chancen durch die Supervision	189

6.4	Supervision in der Weiterbildung	190
6.4.1	Art der Weiterbildung	190
6.4.2	Ziele des Leitungsteams für die Supervision	191
6.4.3	Durchführung der Supervision und Supervisionsthemen	191
6.4.4	Beurteilung der Supervision	192
Anhang	195
Adressen	195
Coaching-/Supervisionsvertrag	198
Honorarempfehlungen	201
Glossar	203
Literaturverzeichnis	217
Sachwortverzeichnis	223
Über die Autorin	227

All meinen Supervisandinnen und Supervisanden –
danke für die gemeinsamen Such- und Lernprozesse.

Geleitwort

von Thomas Buchholz

«Mein Ziel für dieses Jahr ist Resignation!», berichtete vor kurzem eine langjährige Mitarbeiterin der ambulanten Pflege am Rande eines Seminars. Sie habe genug davon, sich ständig rechtfertigen zu müssen, wenn sie die Geschwindigkeit ihrer pflegerischen Arbeit an den notwendigen Zeitbedarf des alten, pflegebedürftigen Menschen anpasst. Es reiche ihr, «unbezahlte Überzeiten zu leisten» durch ihren Anspruch an «qualitativ gute, personengerechte Pflege». Nun habe sie sich vorgenommen, nicht mehr zu kämpfen, für mehr «Menschlichkeit in der Pflege». Sie wolle lernen, sich dem Zeitdruck, den die Uhr ihr auferlegt, anzupassen. Lernen möchte sie, sich im Gegensatz zum «plakativ positiven Pflegeleitbild des christlichen Trägers» zu verhalten. Unterwerfen möchte sie sich den betriebswirtschaftlichen Zwängen einer Gesellschaft, welche «die alten Menschen nur verwaltet, die dieses Land aufgebaut haben». «Zufrieden und glücklich» sei sie mit diesem Ziel aber nicht.

Diese Mitarbeiterin hat scheinbar ihre Antworten gefunden. Aber, eben nur scheinbar! Trotz klarer Zielformulierung kann sie keine Strategien des Umgangs mit dieser unbefriedigenden Arbeitssituation benennen.

Was sind ihre wirklichen Motive?

Welche Lösungen braucht sie?

Wer hilft ihr, sich zu orientieren?

In Zeiten, in denen zahlreicher werdenden pflegebedürftigen Menschen immer weniger Pflegekräfte gegenüberstehen, können vielfältige, aufrührende Emotionen entstehen: Verzweiflung macht sich breit sowohl gegenüber den eigenen Ansprüchen als auch gegenüber denen der Patienten und ihrer Angehörigen. Ärger wächst über die zunehmende Bürokratisierung der Pflege durch Zertifizierung, Qualitätssicherung und weitere Anforderungen des Gesetzgebers. Enttäuschung stellt sich ein, über einen sich offenbarenden Mangel an Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Angst vor ungenügender Solidarität und Sorge über den Verlust des Arbeitsplatzes kommen hinzu. Die Motivation

leidet, weil eigene Wege zur Lösung dieser komplexen Anforderungen einfach nicht offenkundig sind.

Schließlich entsteht das Gefühl der allseits beklagten Politikverdrossenheit. Missmut gegenüber einer Politik, die seit 50 Jahren das Problem der zunehmenden Pflegebedürftigkeit und der Überalterung der Gesellschaft weitgehend ignoriert hat, obwohl es in den Sozialwissenschaften schon lange bekannt ist (vgl. Portmann 1956: 104). Die u. a. als Folge davon entstehende Finanzknappheit im Gesundheitswesen beschneidet ganz konkret nicht nur die Handlungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters, sondern auch die Spielräume der Organisationen. Sie wirkt unmittelbar auf die Kultur der pflegerischen Begegnung ein.

Damit einhergehende Ansprüche, Anforderungen, Auflagen und Zwänge geraten im Alltag der Pflege leicht aus dem Blickfeld, werden nicht durchschaut oder führen zu Hilflosigkeit und Ohnmacht. Das Beispiel der Kollegin zeichnet die berechtigten Folgen dieser Situation deutlich auf.

Wie aber können die geschilderten und berechtigten Gefühle der Betroffenen in Orientierung gebende Bahnen gelenkt werden? Kann Supervision hier einen Beitrag leisten?

Renate Schwarz legt mit ihrem Werk ein Buch vor, das Mut machen wird, sich aktiv für die eigenen Belange einzusetzen. Sie zeigt, wie Supervision helfen kann, die Bedingungen und Strukturen im Berufsfeld der Pflege zu reflektieren und aktiv auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes Einfluss zu nehmen.

Bis dahin gilt es, einen gangbaren Weg zu finden, denn Supervision ist in Kreisen der Pflege, trotz ihrer fast 100-jährigen Geschichte in Deutschland, immer noch mit Vorurteilen belastet.

Unwissenheit und Ängste, auch persönliche Themen in ein Arbeitsteam einbringen zu «müssen», nähren die Scheu, die Arbeitssituation und die damit verbundenen Anforderungen und Schwierigkeiten aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Diese Gefühle versperren den Blick auf das hilfreiche Instrument einer professionellen Reflexion und Begleitung des Arbeitsprozesses durch Supervision.

Aufklärung ist nötig!

Genau diesen Anspruch verfolgt das Buch «Supervision in der Pflege». Die Auseinandersetzung des Lesers mit diesem Thema bietet die notwendigen Informationen und Anregungen, sich für Supervision zu öffnen. Fallbeispiele

veranschaulichen ihre Wirksamkeit. Gerade deshalb wünsche ich dem Buch eine weite Verbreitung!

Vor allem aber wünsche ich meinen Kolleginnen und Kollegen der professionellen Pflege, durch Supervision weitere Entwicklungen und einen weitgehend selbst gesteuerten, positiven Wandel der eigenen Arbeitsbedingungen «von unten nach oben» zu bewirken.

Malsch-Sulzbach, im Juni 2006

Thomas Buchholz

Literatur

Portmann, A.: Zoologie und das neue Bild vom Menschen. Biologische Fragmente zu einer Lehre vom Menschen. Rowohlt, Hamburg 1956.

