



Foto: Jakob Jirsák – Fotolia

# Qualifizierungsformat „Supervision“

## Die untere Führungsebene als Schlüsselposition für ein ökonomisches und werteorientiertes Personalcontrolling erkennen

Von Andre Terjung und Sabrina Khamo Vazirabad

*Qualifiziertes Fachpersonal im Gesundheitswesen ist zunehmend mit strukturellen Barrieren und gesundheitsgefährdenden Belastungen konfrontiert, die sich auf einer institutionellen Ebene nur schwer ausräumen lassen. Bei einem Belastungserleben können nach Wittich bedingungsbezogene von personenbezogenen Faktoren unterschieden werden. Erstere, wie der (Mindest)Personalschlüssel in Zeiten des Pflegenotstandes oder die Basis für Vergütungsstrukturen, werden letztlich auf einer politischen Ebene entschieden. Eine personenbezogene Förderung durch fortwährende Qualifizierung und Stärkung der einzelnen Expertinnen und Experten ist dagegen durch ein internes Personalcontrolling möglich und unerlässlich. Nur so kann mittel- und langfristig der Personalknappheit erfolgreich begegnet werden.*

**Keywords:** Führung, Kommunikation, Personalmanagement

**F**orschungsarbeiten, wie die NEXT-Studie oder der BKK-Gesundheitsatlas, belegen mit Nachdruck, dass professionell Pflegende extremen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Dies zwingt sie zu Krankmeldungen und langfristig zu einem Verlassen des Berufsfeldes.

### Wirtschaftliche Folgen durch unzureichende Personalförderung

20 Prozent der in der Pflege Beschäftigten denken mehrmals im Monat an Kündigung. Als „Burnout-gefährdet“ gilt mittlerweile ein knappes Drittel der deutschen Pflegekräfte. Vier von fünf Fachpersonen sind davon überzeugt, nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter im Pflegeberuf bleiben zu können.

Gesundheitseinrichtungen müssen in Zukunft mit Verlusten im

fünf- bis siebenstelligen Bereich rechnen, wenn ihnen nicht eine dauerhafte Senkung der Krankmeldungs-, Teilzeit- und Kündigungsrate gelingt. Und nicht nur das Personal ist hier als der mit Abstand größte Ausgabeposten in Dienstleistungsunternehmen einzukalkulieren, sondern auch Folgekosten. Denn hohe Verluste entstehen erst, wenn der Personalmangel bzw. das neue Pflegepersonalstärkungsgesetz die verantwortlichen Entscheiderinnen und Entscheider im Management zwingt, die Bettenkapazität und somit abrechenbare Leistungen zu reduzieren.

Um qualitativ wie quantitativ unzureichende Personalressourcen zu kompensieren, scheint es derzeit zwei gängige Antworten zu geben: Externes, teures und nicht eingearbeitetes Personal einkaufen oder eine aufwendige, hürdenreiche Akquise von Fachkräften

aus dem Ausland anstreben. Alternativ wird in diesem Artikel ein Ansatz aus der Personalforschung vorgestellt, welcher auf die Bindung, Stabilisierung und Qualifikation der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt – insbesondere durch das Format von internen Supervisionsstrukturen.

### **Supervision bedeutet Planung, Stärkung und Prävention**

In der Literatur wurde die Nützlichkeit und Notwendigkeit von Beratung, Supervision und Qualitätszirkeln im Krankenhaus vielfach konstatiert. Psychosoziale Beratung ist ein durch spezifisch qua-

zu bewerten ist. In diesem „Gelingenden“ liegt jedoch meist die Ressource und Kreativität für die Bewältigung der schwierigen Aufgaben. Der Soziologe Richard Sennett stellt fest: „Schlecht gestaltete Institutionen ignorieren den Wunsch ihrer Mitglieder nach einem erfüllten Leben, während gut konstruierte Organisationen davon profitieren.“

Nur in ihrer Lebensqualität zufriedengestellte Fachpersonen, erbringen qualitativ zufriedenstellende Leistungen. Zudem weisen Studien darauf hin, dass eine Prävention von Konflikten und Burnout-Symptomen nachweislich

**„Eine konsequente Beteiligung der Fachkräfte in Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen ist ebenso wichtig wie klar definierte Aufgaben. Durch (kollegiale) Beratung und Supervision ist eine berufliche Weiterentwicklung zu fördern.“**

lifizierte und regelmäßig supervisierte Fachpersonen initiiert reflexiver Entwicklungsprozess, in welchem Ziele formuliert, priorisiert und individuell erreicht werden.

Supervision, als dessen Subkategorie, wird in der aktuellen deutschsprachigen Literatur oftmals als Oberbegriff für Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren in beruflichen Zusammenhängen genutzt. Sie zielt sowohl auf die Optimierung des beruflichen Handelns als auch auf Arbeitsbeziehungen und organisatorische Prozesse ab.

Ein direkt oder indirekt artikulierter Leidensdruck seitens der betroffenen Dienstleistenden führt vielfach zu spät dazu, dass beratende Hilfe oder Supervision in Anspruch genommen wird. Ein solches Verhalten, welches nur reagiert, ist die Folge eines krisenorientierten Personal- und Qualifizierungsmanagements. Es beinhaltet also nur die Analyse des offensichtlich „Nicht-Gelingenden“, des bereits Gescheiterten und es vernachlässigt die Perspektive, dass vieles oft sogar als „sehr gut“

deutlich effektiver und mit weitaus weniger Kosten verbunden ist.

### **Die „supervisorische“ Rolle von Führungskräften**

Aus ökonomischer Sicht sollte folgerichtig die Frage gestellt werden, wie Arbeitszufriedenheit und damit emotionale Mitarbeiterbindung gefördert werden kann, um letztlich eine deutliche Steigerung der Gesundheit, Teamqualität, personellen Besetzung und Leistung zu erreichen. Da Zufriedenheit und Bindung in jedem Team und bei jeder Person sehr unterschiedlich zustande kommen kann, aber auch zahlreiche institutionelle Kontextvariablen berücksichtigt werden müssen, kann hierzu keine Qualifikation in Form eines Frontalunterrichts mithilfe eines Lehrbuches erfolgen. Solch eine Förderung muss in einem kreativ-konstruktivistischen und persönlichen Format gestaltet werden. Emotionale Mitarbeiterbindung gelingt durch einen Führungsstil, der einem lösungsorientierten sowie visionären Ansatz folgt.

Eine konsequente Beteiligung der Fachkräfte in Entscheidungs-

# DAS NEUE KU ARCHIV

## EXKLUSIV FÜR ABONNENTEN DER KU GESUNDHEITSMANAGEMENT



**Das neue Archiv der KU ist online:**  
Es erscheint im neuen, frischen Look und bietet Ihnen bessere Funktionalitäten bei der Recherche in allen alten und aktuellen Ausgaben der letzten 10 Jahre.

Um das neue Archiv weiterhin wie gewohnt nutzen zu können, möchten wir Sie bitten sich neu in der Datenbank anzumelden.

**Sie haben noch keinen Lizenzschlüssel?**  
Dann wenden Sie sich bitte an unseren Vertrieb unter 09221/949-311 oder [vertrieb@mgo-fachverlage.de](mailto:vertrieb@mgo-fachverlage.de) oder an Ihre Buchhandlung.

und Umsetzungsprozessen ist ebenso wichtig wie klar definierte Aufgaben. Durch (kollegiale) Beratung und Supervision ist eine berufliche Weiterentwicklung zu fördern. Auch steigt empirisch belegt die Bindung, wenn es Stations- und Bereichsleitungen gelingt, Ressourcen und Verantwortungsbereiche der Mitarbeitenden beständig auszubauen. Aber nicht nur Studien, sondern auch

passende Interventionen direkt in der Praxis anzuwenden. So qualifizierte Führungskräfte haben viele Möglichkeiten, die Arbeitsfähigkeit ihres Teams stabil gestalten zu können.

### Bedarfe messen – Qualifikation steuern

In deutschsprachigen Pflege- und in Supervisionsfachzeitschriften erscheinen zum Qualifizierungs-

werden. Erst durch Instrumente der Personalforschung wie dem MIQ (Management Innerer Qualität) können die wichtigsten Schlüsselpersonen und Qualifizierungsziele explizit benannt und dementsprechend unterstützt werden.

Supervision als Fort- und Fachweiterbildungsmaßnahme thematisiert auf einer Teamebene die präventive Vermeidung von Konflikten, Stress und Barrieren in den Arbeitsabläufen. Im Idealfall beinhaltet sie daher nur selten eine akute korrektive Konfliktbewältigung. Es gilt also einen Weg zu finden, die Stärken und die Motivation ihrer Angestellten – möglichst durch die untere Führungsebene – zu fördern, um sich nachhaltig als ein wertorientiertes und wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen zu profilieren. ■

**„Supervision als Fort- und Fachweiterbildungsmaßnahme thematisiert auf einer Teamebene die präventive Vermeidung von Konflikten, Stress und Barrieren in den Arbeitsabläufen. Im Idealfall beinhaltet sie daher nur selten eine akute korrektive Konfliktbewältigung.“**

Entscheider aus dem Personal- und Pflegemanagement, wie Ludger Risse vom St. Christophorus Krankenhaus in Werne, schreiben Führungskräften eine „supervisorische“ Rolle zu.

Ein hierdurch erreichter niedrigschwelliger Zugang bietet den Mitarbeitenden auf kurzem Wege die Möglichkeit, Missstände anzusprechen und praxisnah ihre Potenziale zu entfalten. Stations- und Bereichsleitungen sollten daher befähigt werden, frühzeitig Missstände, destruktive Verhaltensweisen und Konfliktsituationen erkennen zu können. Für deren Prävention, besonders bei steigendem Belastungserleben ihrer Mitarbeitenden, benötigen sie psychosozial-beraterische Kompetenzen, um zielführende Supervisionsinterventionen anwenden zu können.

Die Durchführung von stärken- und ressourcenfördernden und teambildenden Mitarbeitergesprächen, wie auch das kollegiale Erarbeiten von Lösungen, sollten weitere zentrale Inhalte von einer Qualifizierung „Supervision“ für die untere und mittlere Führungsebene sein. Diese hat in Form einer Lehrsupervision mehrere Monate begleitend zu ihrer beruflichen Tätigkeit zu erfolgen. Gemeint ist ein auf ihre persönlichen sowie beruflichen Herausforderungen abgestimmtes Anleitungsförmat, welches ihnen ermöglicht,

format „Supervision im Krankenhaus“ seit ca. 30 Jahren vorwiegend Erfahrungsberichte bzw. Darstellungen einzelner Supervisionskonzepte. Studien zur Effektivität sind daher durch internationale Metaanalysen zur Beratungsforschung im betrieblichen Setting zu ergänzen. Sind arbeitsbedingte Schäden wie akute Konflikte oder Burnout-Symptomatiken schon weiter fortgeschritten, wirken psychosoziale Interventionen im beruflichen Kontext eher weniger.

Übersichtsarbeiten zu zahlreichen RTC-Studien (z. B. von Oellerich et al., 2017 oder Milne et al., 2018) weisen nach, dass durch eine psychosoziale Beratung Outcomes wie „Resilienz“, „Selbstbewusstsein“, „berufliche Zufriedenheit“ und „Zielerreichung“ signifikant ansteigen. Im Vergleich mit der jeweiligen Kontrollgruppe konnten Verhaltens- und Leistungsänderungen in Bezug auf die gesetzten Ziele nachgewiesen werden. Es wird jedoch aufgezeigt, dass die Stärke der Effekte in einzelnen Untersuchungsfeldern deutlich schwankt.

Personalforschung sollte daher immer mit einer Analyse von betrieblichen und kollegialen Kontexten einhergehen. Die Belastungen und Förderbedarfe müssen in jeder Einrichtung situationsspezifisch sorgfältig durch regelgeleitete Erhebungsverfahren identifiziert

*Literatur beim Verfasser*

**Andre Terjung, M.A.**  
Geschäftsführer  
AT Consulting & Personalforschung  
im Gesundheitswesen GmbH  
An der Kreuzheck 1  
60529 Frankfurt am Main  
beratung@andreterjung.de



Andre Terjung, M.A.

**Sabrina Khamo Vazirabad, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
SINUS Projekt