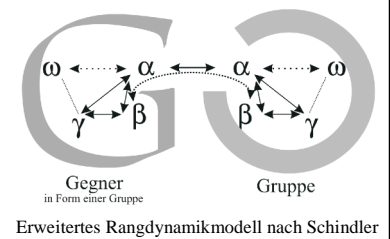


# Supervision (an der Klinik)

Der klare Blick von außen:

Überblick – Durchblick – Optimierung?

von Volkmar J. Ellmauthaler, Wien



Was ist...? (nach rund 30 Jahren):

Supervision ist ein hochqualifiziertes, mittel- und langfristig einsetzbares Beratungsformat mit Fortbildungs-Charakter. Sie dient den Menschen, die in den Genuss einer solchen Begleitung kommen, fördert aber auch umgekehrt die Optimierung von deren Systemen.

Versorgung innerster wie oberster Pflicht ist, verleitet ÄrztInnen wie PflegerInnen und TherapeutInnen dazu, **das letzte Hemd** zu geben. Manche Systeme rechnen mit dieser freiwilligen Selbstausschöpfung. – Die bisweilen heroische innere Haltung, Krankheit „besiegen“ zu wollen, kann und wird zu einer inneren Zerreißprobe geraten, wenn sie in **Selbstaufopferung** mündet:

Supervision wirkt krampflosend.

Aus der üblichen Innensicht schlecht „greifbare“, aber doch fühlbare Konflikte werden – mit Unterstützung einer ExpertIn behutsam erkannt und bearbeitbar gemacht.

Das kann die Beziehungen zwischen Leitungsebene und MitarbeiterInnen betreffen, zwischen KollegInnen untereinander und gegenüber Menschen, die uns anvertraut sind (M. Balint).  
Zugleich kann sich auch klären, wie bestimmte **Probleme besser gelöst** werden könnten.

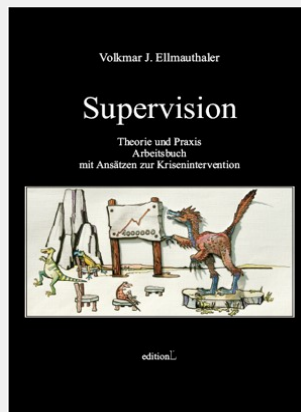
Supervision soll „Blinde Flecken“ sehen lehren und anstehende Veränderungen umsichtig begleiten.

Wir kennen:

1. Einzel-Supervision
2. Gruppen- oder Team-Supervision
3. Leitungs-Supervision, Fehler-Management, Ethik

Schwerpunkte:

- A. Fall-Supervision und Krisenintervention  
Burnout-Prävention, auch anlassbezogen
- B. Team-Supervision mit Teamentwicklung und Kommunikation, berufsbegleitend
- C. Organisations-Supervision, Fehler-Management  
Organisationsentwicklung, Ethik  
Coaching.



Buch-Tipp: V. Ellmauthaler: Supervision. – Wien: editionL 2012. ISBN 978 3 902245 08 3

Zur Naturgeschichte der Kooperation

Wir wissen: Aggression und Konkurrenz sind uns ebenso angeboren wie Kooperation. Nur mit beiden Strategien zusammen ist Erfolg möglich. In vielen Systemen sind Konkurrenz und Aggression fast zwangsweise Mittel zum Erfolg – und werden so zu „Monstern“. Erfolg versprechend wäre es, sich an Löwen, Schimpansen, Delphinen zu orientieren, die im Umgang miteinander und bei der Jagd immer auf beides gemeinsam setzen: Wurde nicht unsere Fähigkeit zur Symbolsprache genau aus diesem Anlass ausgebildet und verfeinert? Zum Zweck der Kooperation? Zumindest die Frage sollte erlaubt sein.

Supervision verleiht Flügel...

Ein funktionierendes System soll mit Hilfe dieser zusätzlichen Außenperspektive vielfältige, neue Sichtweisen und Strategien finden. Dabei sollen die einzelnen Menschen beachtet und gefördert werden. – Arbeitsgruppen, Teams, Abteilungen sollen aufeinander optimal abgestimmt werden. Dazu braucht es grundsätzlich auch die Kooperation vorgesetzter Stellen.

Im Gesundheitsbereich kommt hinzu, dass die Grundausstattung der Beteiligten ja genau darin besteht, für andere da zu sein. Die Gegenwart von leidenden (Akut-) PatientInnen, deren

So können Krankheit und der natürliche Tod zum „Feind“ werden – zum „Nachweis des eigenen Versagens“.

**Fehler** dürfen unter solchen Bedingungen nicht vorkommen: Unzufriedene HelferInnen treffen auf unzufriedene PatientInnen und fordernde Angehörige: eine brisante Mischung.

Das Management ist gefragt:

**Shit happens. – Fehler kommen vor. Einrichtungen, die lieber MitarbeiterInnen kündigen als Regelwerke zum Finden, Analysieren und Abarbeiten von Fehlleistungen zu erstellen, sitzen einer Illusion auf: Mittels Druck oder Fluktuation können MitarbeiterInnen nicht optimiert werden – im Gegenteil: Leitung und KollegInnen gemeinsam können „Fehlerkultur“ entwickeln.**

Die wohlwollende Außenperspektive des „neutralen Beobachters“...

All diese Zusammenhänge machen eine wohlwollende, neutrale Sicht von außen erforderlich: Der/die SupervisorIn ist in der Regel nicht „Teil des Systems“, weder weisungsgebunden noch zu Mitteilungen an höhere Dienststellen verpflichtet, nein:

Es gilt sogar, eine sinnvoll funktionierende **Diskretion** zu vereinbaren, damit man dann im „Labor“ der Supervisionsstunde offen reden kann.

Es geht dabei nicht um Fehler als „Mängel“, sondern darum, Irrwege gemeinsam konstruktiv zu nützen und daraus neue, besser wirksame Strategien zu entwickeln: und zwar interessiert, angstfrei, unterstützend.

eine Entwicklung bei den SupervisorInnen, sondern ist selbst an den vereinbarten Aufgaben entwicklungs-fähig: besonders bei sich verändernden Aufgabenstellungen in einem sich stets weiterentwickelnden System.

Es geht also bei Supervision immer zunächst um den einen „ersten sichtbaren Zipfel“, an dem man angreifen

Was zu vereinbaren ist...

Supervision ist immer sehr gründlich vorzubereiten, damit sie funktionieren kann:

- Auftraggeber (Wer will was von wem?)
- Zahlende Stelle
- Art der Supervision
- Ist-Analyse und konkrete Ziele
- Kommunikation, Diskretion, ggf. Berichtswesen
- Stundenzahl und Frequenz
- Ort
- Während der Dienstzeit oder gegen Abgeltung in der Freizeit
- Evaluierung
- Konsequenzen aus den Ergebnissen

Im Detail:

- Themen
- Was soll vereinbart werden, wenn ein Weg sich als ungangbar erweist?
- Wie ist mit Ergebnissen umzugehen? Was wurde aus Fehlern gelernt?



[Anwendungsbeispiel](#)

Die Sache mit der Diskretion...

Wie gehen wir mit den Regeln der „Abstinenz“ und „Diskretion“ um?

Was kann, darf, soll – wann – wenn ja, an wen – zu welchem Zweck – berichtet werden? Wer darf – wozu? – ständig oder gelegentlich als Gast teilnehmen? Wie sind einzelne SupervisorInnen vor „Tratsch“ zu schützen, wie die Gespräche in der Gruppe vor „Mitwissern“ und wie die gesamte Arbeit vor unerwünschten Eingriffen von „oben“?

Welche Aufgaben hat der/die SupervisorIn dabei?

Alles vereinbart – und dann doch nix fix?

Supervision kann niemals statisch sein, sondern ist in sich dynamisch: Supervision ermöglicht nicht bloß

kann, dann um Entwicklungen in nur kleinen – korrigierbaren – Schritten, und dann um die wachsende Klarheit über das Eigene innerhalb des je größeren Systems.

**G**retchenfrage: Wie hältst du's mit dem Vertrauen?

Grundlage für Supervision ist Vertrauen. Grundlagen für Vertrauen sind:

**1. seriös geschulte, erfahrene Persönlichkeiten als SupervisorInnen, die zugleich als Kernkompetenzen psychosoziale Fähigkeiten und Begabungen mitbringen.** Dazu zählen Empathie, Klarheit, Freundlichkeit, Humor, Durchsetzungsvermögen, Unbestechlichkeit und: eine „geerdete“, reife Persönlichkeit, die so leicht nichts erschüttern kann. Der Umgang mit bekannten Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen soll problem-

los sein, jedenfalls unter Kontrollsupervision stehen: SupervisorInnen reflektieren ihr eigenes Tun. Für die SupervisorInnen öffnet sich ein gut geschützter Raum als „Labor“, in dem erkannt, probiert, verworfen, angenommen, entwickelt, geübt, diskutiert, reflektiert und angewandt werden kann.

## 2. deklarierte Methoden:

Es ist nicht gleichgültig, nach welcher Methode vorgegangen wird: Es muss erst festgestellt werden, welche von den verfügbaren Methoden eineR erfahrenen SupervisorIn am besten zutreffen. Dabei müssen die Kunden (SupervisorInnen) diese Methoden nicht im Detail kennen. Wir alle wissen, dass es Ärzte gibt. Dennoch gehen etwa Männer selten zum Frauenarzt und mit Zahnschmerzen werden wir nicht den Hautarzt bemühen. Nicht viel mehr müssen und wollen wir über die Fertigkeiten der einzelnen SpezialistInnen wissen.

**3. Feldkompetenz:** Bescheid wissen über grundlegende Vorgänge, Denkweisen und Strukturen innerhalb der supervidierten Systeme. Kompetenz, Rahmenbedingungen zu sehen, zu vereinbaren, einzuhalten. Das vermittelt Sicherheit.

In jedem Fall ist die Zustimmung der jeweiligen Leitungsebene(n) erforderlich, denn eine vereinbarte Supervision kann sich durchaus bisweilen auch auf das System in seiner Gesamtheit auswirken. Diese Entwicklungen sollen bei Bedarf in geregelter Weise aufgegriffen (nicht etwa reflexhaft abgewehrt) werden.

Leitungs-Supervision und Organisationsentwicklung sind dann die Tools der Wahl.

Also: Keine Angst vor Veränderung – keine Überbewertung von „Change“.

Also: Mitte.

**Z**ur Methodenwahl:

Wie nicht jedeR SupervisorIn optimal zu einer bestimmten Gruppe SupervisorInnen passt, so passt auch nicht jede Methode zu einer bestimmten Problemstellung und Personengruppe.

Auch passt bisweilen Supervision als Beratungsformat nicht zu einer bestimmten Problemstellung.

Die entsprechenden Methoden sind gewissenhaft zu wählen. So kann ein Problem zwar zur depressiven Antriebslosigkeit („Burnout“) bei MitarbeiterInnen führen, doch kann es sein, dass Supervision – so das System sich nicht verändern darf – tatsächlich zum Teil des unerkannten Problems werden könnte, indem immer neue Symptome besprochen, aber deren wahre Ursachen nicht erkannt und nicht verändert werden können.

Da greift dann der/die erfahrene SupervisorIn ein.

**B**ereitschaft der „Oberen“...

Grundsätzlich müssen Vorgesetzte sich aus allen „persönlichen“ Bereichen der Supervision heraushalten – das ist eine Grundvereinbarung der Diskretion.

Von Anbeginn ist aber von der je vorgesetzten Leitungsebene bzw. vom Dienstgeber die Bereitschaft einzuholen, sich genau der Problemstellungen anzunehmen, die in der Supervision heraus als Systemrelevante Probleme erkannt werden. Sonst dreht sich Supervision im Kreis, wird ineffizient und dann zu Recht als erfolglos abgebrochen.

Was oft deswegen nicht erfahren werden kann, ist die Tatsache: Jeder Lösungsansatz auf System-Ebene wirkt sich positiv auf die nachgeordneten Ebenen aus. Zwar können „kranke“ Systeme „kranke“ MitarbeiterInnen erzeugen. Aber dann dürfen nicht die MitarbeiterInnen „therapiert“ werden, solange deren System „krank“. Auch kann nicht eine nachgeordnete Ebene „supervidiert“ werden, etwa um notwendige „Change-Prozesse“ zu verhindern: Das funktioniert nicht.

**S**upervision ist für die, die „sowas“ brauchen...

**Eindeutig: Ja!**

Die Frage ist eher: Wer kann Supervision etwa nicht brauchen?

Ach – das alte Missverständnis: Supervision sei dazu da, um „schwächelnde Nervöse“ ruhigzustellen.

**Eindeutig: Nein!**

Dieses Verständnis könnte nicht einmal einem „musikantenstadeligen“ Vorstellungsbild von „Therapie“ gerecht werden. Supervision soll und kann kein psychotherapeutisches Angebot sein, denn sie hat ganz andere Zielsetzungen als die Heilung von psychischen Krankheitsbildern.

Supervision kann zwar von Fachleuten angeboten werden, die selbst auch TherapeutInnen sind. Doch ist der Umkehrschluss **unzulässig**, dass sie deswegen eine Therapie sei.

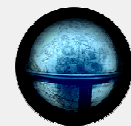
**S**upervision – Durchblick und Einsicht – verändern den Ausblick. Auch nach „oben“ – auch: „oben“.

Die Bereitschaft zu Veränderung, ein „Change Management“ soll bei den diversen Führungsebenen konstruktiv vorhanden sein – sei es auch ebenfalls mit fachkompetenter Anleitung und Begleitung. Stimmt: Auch Leitungssupervision ist möglich und sinnvoll.

Um die Qualität der Arbeit zu sichern, ist neben Ist-Analyse, Zielformulierung und methodisch einwandfreier Arbeit auch die Evaluation wichtig.

Diese Phasen der Evaluation können vorgesehen werden:

1. nach der Eingangsphase „Zwischenevaluation“ mit der Möglichkeit, einiges (nach-)zu justieren,
2. nach Ende der vereinbarten gemeinsamen Arbeitsphasen: „Evaluation“.
3. Am Ende steht die Darstellung des Prozesses und des Erreichten, eventuell auch deren (anonymisierte) interne Bekanntmachung.



[Artikel](#)

**D**urch zyklische Evaluation und schrittweise Modifikation zur Perfektion...

Nach Ablauf einer vereinbarten Periode kann und soll es – zyklisch – zur

**Evaluation** kommen:

Was von dem Vereinbarten ist gelungen, was offen, und was kann aus dem nicht optimal Gelingen für eine weitere Optimierung gelernt werden?

Kommt man zu dem Schluss, dass die zunächst vereinbarte Aufgabenstellung nicht zielführend oder nicht ausreichend ist, können weitere Vereinbarungen getroffen werden.

**F**ortbildung:

Berufsbegleitende Supervision hat auch zum Ziel, dass die Beteiligten sich über die eingesetzten Techniken deutlicher bewusst werden und begreifen, sie für sich zu entdecken. So kann eine (etwa zweijährige) Periode an berufsbegleitender Supervision später in Intervision übergeführt werden: Dann ist der/die SupervisorIn auf einer anderen Ebene für die Reflexion der Anwendung dieser Techniken zuständig, weniger für supervisierte Inhalte.

Insofern kann Supervision zweifellos als **Fortbildung** und zugleich als ein motivierender, die Loyalität festigender und Krisen frühzeitig bewältigender Prozess verstanden und genützt werden. Zu viel der Reflexion ist aber auch abträglich.

**Alles zu seiner Zeit:** Chirurgen sollen sich erst „steril waschen“, nicht bloß „reflektieren“, bevor sie den OP-Saal betreten: sagt auch Supervision.

**H**ier ist sie wieder, die „Win-Win“-Geschichte...

Im Ergebnis ergibt das tatsächlich eine **„Win-Win-Situation“**: Die Ziele der Supervision werden dann erreicht,

wenn in der rückblickenden Einschätzung erwartete oder auch unerwartete Fortschritte belegbar sind. Nicht relevant ist, ob/wie viele vorher vereinbarte Ziele erreicht oder verfehlt wurden. Relevant ist hingegen, ob und wie mit Problemen umgegangen werden kann. So können ähnliche Problemstellungen künftig ausreichend früh erkannt und sinnvoll durchgearbeitet werden.

Auch die Organisation selbst wird auf nachvollziehbare und planbare Art optimiert. Denn es gilt: „Wo ein einzelner Bauteil sich verändert, dort liegt auch der Keim für die Modifikation des Ganzen.“

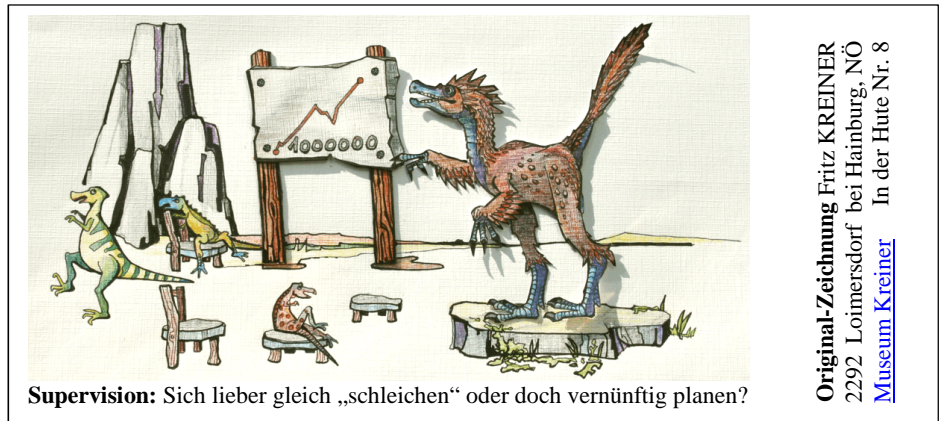
Viele haben aber gerade davor Angst und versuchen, als bedrohlich empfundene Änderungen zu verhindern:

Auch gelegentlich „durch Supervision“: Dann wird versucht, Unerfüllbares zu vereinbaren, inadäquate Settings vorzugeben, falsche Fahrten zu legen. Rationalisierungen, „die guten Gründe“ finden sich ja immer, um „abzubrechen“. Die supervisorische Aufgabe ist es dann, auch „dahinter“ zu kommen und das Problem sorgfältig zu klären.

**W**enn alles günstig läuft...

Die Organisation kann im Wege der Optimierung von Teilbereichen durch die Investition in Supervision deutliche finanzielle Einsparungen lukrieren. Als SupervisorInnen lernen Sie neue Sichtweisen kennen und können kooperative Formen der Problemlösung trainieren.

Insgesamt kann also Supervision – die Kultur, eigentlich: Kunst der „Außensicht“, des „Überblicks“ – einem Gesamtsystem wie deren kleinsten Einheiten, den einzelnen Menschen, nützen: sofern sie wohlüberlegt eingeführt und richtig angewandt wird. Ein Versuch ist es immer wieder wert!



Original-Zeichnung Fritz KREINER  
2292 Loimersdorf bei Hainburg, NÖ  
[Museum Kreiner](http://www.museumkreiner.at) In der Hute Nr. 8

**A**ls Ansprechpartner für fachlich qualifizierte Supervision ist in Österreich der Dachverband der anerkannten SupervisorInnen zuständig. – Die „Österreichische Vereinigung für Supervision“ beispielsweise ist Mitglied

Von ANSE anerkannte Einrichtungen führen Listen feldkompetenter SupervisorInnen. Hier können nach bestimmten Kriterien wie z.B. Wohnort, Fachgebiet(e), Methoden, Sprachen... geeignete Fachleute gefunden werden.

#### AnsprechpartnerInnen zur SupervisorInnen-Suche:

<b>WKO</b> – Kammer der gewerblichen Wirtschaft Österreichs / Wien, Fachgruppe für Personenbetreuung / SV		
	<a href="http://firmen.wko.at/">http://firmen.wko.at/</a>	▶ <a href="#">ExpertInnenpool Supervision</a> ▶ <a href="#">ExpertInnenpool Resilienz</a>
Fachgruppenleiter Personenbetreuung: Mag. Haris Janisch 0664 341 77 14		▶ z.B.: [Wien] eingeben. <a href="mailto:team@wirtschaftsbund-wien.at">team@wirtschaftsbund-wien.at</a>
In beiden Pools finden Sie auch den Autor unter ▶ [Wien] ▶ <a href="#">[Ellmauthaler]</a>		
<b>ÖVS</b> – Österreichische Vereinigung für Supervision (Stand: 2017 – ÖVS-Mitglied von 1997 bis 2017)		
	<a href="http://oevs.or.at/">http://oevs.or.at/</a>	Geschäftsstelle: 01 533 08 22-0
Burgenland:	Barbara <b>Tobler</b>	0664 513 83 34 <a href="mailto:barbara.tobler@aon.at">barbara.tobler@aon.at</a>
Kärnten, Osttirol:	Mag. Werner <b>Molitschnig</b>	0664 924 08 99 <a href="mailto:werner.molitschnig@gmx.at">werner.molitschnig@gmx.at</a>
NÖ:	Dr. Gerhard <b>Denk</b>	0664 301 24 06 <a href="mailto:gerhard.denk@aon.at">gerhard.denk@aon.at</a>
Oberösterreich:	Mag.a Ursula <b>Kürmayr</b> , MAS	0699 180 73 990 <a href="mailto:ursula.kuermayr@inode.at">ursula.kuermayr@inode.at</a>
Salzburg:	Günther <b>Resch</b>	07727 2406 <a href="mailto:resch.guenther@aon.at">resch.guenther@aon.at</a>
Steiermark:	DSA Wolfgang <b>Zeyringer</b> , MAS	0650 42 41 071 <a href="mailto:oevs@zeyringer.com">oevs@zeyringer.com</a>
Tirol, Vorarlberg:	MMag. Gerd <b>Förcher</b> , MSc	0650 41 00 561 <a href="mailto:info@beratungforcher.at">info@beratungforcher.at</a>
Wien:	Mag. Dr. Leopold <b>Buchinger</b>	0676 779 50 62 <a href="mailto:leopold.buchinger@aon.at">leopold.buchinger@aon.at</a>

der Europäischen Vereinigung für Supervision (ANSE), sie bildet SupervisorInnen nach klaren Richtlinien aus, forscht an der Theoriebildung zur Supervision und entwickelte beispielgebend internes Qualitätsmanagement.

**ANSE / WKO-registrierte SupervisorInnen unterziehen sich freiwillig etwa alle drei Jahre sogenannten Qualitätsentwicklungsgesprächen, in denen kollegial Methoden, Fortbildungen und auch Publikationen evaluiert werden.**

#### Der Autor:

Mag. Dr. Volkmar J. Ellmauthaler, \*1957, promoviert mit Auszeichnung an der Universität Wien; ~500 ECTS z.T. internationale Ausbildungen. Lehr- u. Kontrollsupervisor. Supervision in den Bereichen Klinik und Soziale Arbeit,

▶ [Burnout-Prävention](#) (WKO, SVA) – Sterbebegleitung.

▶ [Lehrsupervisor](#). Autor von ▶ [Fach- und Sachbüchern](#).

Seit 1989 in freier Praxis tätig. Mitglied der WKO.

Vorträge und Spezialseminare: [Angewandte](#) Medizinische Psychologie. Universitäten: ▶ [akademische Lehraufträge](#).

Website: <https://medpsych.at> <https://medpsych.at/Supervision.html>

Kontakt: [office@medpsych.at](mailto:office@medpsych.at)

Fon: 0 (043) 699 10 900 802



[Infos zur Person](#)

Supervision ist die Frage auf viele Antworten – zugleich eine mögliche Antwort zu dem Problem:

**Wie optimieren wir einander am besten?**

Erstellt auf Anregung des Bundesvorsitzenden der FGV, Josef Zellhofer, am AKH Wien: <http://www.fgv.at> V.E.