

# MAL ALLES ANDERS BETRACHTEN

**Bianca Keller**

Oft lässt gerade der Stress es nicht zu, über Lösungen nachzudenken, um mit den Herausforderungen des Arbeitsalltags in der Klinik zurechtzukommen. Supervision bietet dafür einen strukturierten und strukturierenden Rahmen. Supervisorinnen\* setzen eine Reihe von Methoden ein, die es Hebammen ermöglichen, sich zu stärken und neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken.

Personalmangel,<sup>1</sup> Schließung von geburts hilflichen Einheiten, Umstellung auf Belegsysteme und Etablierung der akademischen Ausbildung von Hebammen: Geburtshilfe und Hebammenberuf sind einer Vielzahl von Veränderungen ausgesetzt. Folgen dieser Veränderungen können eine Zunahme der Fehlzeiten sein, was durch die Pandemie in den letzten Jahren noch verstärkt wurde.<sup>2,3</sup>

Der Stress für die im Dienst verbleibenden Hebammen nimmt zu, was neben der per se anspruchsvollen Gefühls- und Begleitungsarbeit von Hebammen ein weiterer Faktor für psychische Belastungen bis zum Burnout sein kann.<sup>4,5</sup>

Das Aushöhlen der professionellen Standards<sup>6</sup> kann dabei auf fachlicher Ebene beobachtet werden, hat aber auch Konsequenzen für das Selbstwertgefühl, denn im Beruf findet ein hoher Anteil an Selbstwert-

generierung statt.<sup>7</sup> Wenn zu wenig Zeit für die Dinge bleibt, die von Wert sind und die möglicherweise einst für die Berufswahl wichtig waren, wenn Überzeugungen über Bord geworfen werden müssen, führt das bei Hebammen – wie bei anderen Berufsgruppen – zu einem Orientierungsverlust. Das zeigt sich in Unsicherheiten sowie in Formen geringerer Selbstfürsorge.<sup>7</sup> Das sind alles Umstände, die weder der Gesundheit der Hebammen noch der Qualität ihrer Arbeit zuträglich sind.

**Im Beruf findet ein hoher Anteil an Selbstwertgenerierung statt**

Umso wichtiger erscheint es, dass Teams sich stärken, um den Umgang mit Belastungen in den Fokus zu nehmen und sich gegenseitig zu stützen. Dabei kann Supervision ein Baustein zur Reflexion und zur Prävention schädigender Folgen durch die Belastung darstellen.

## **Was ist Supervision?**

Supervision ist kein Allheilmittel – aber eine Methode, Komplexität handhabbar zu machen. Es geht darum, berufliche Erfahrung zu reflektieren und neu zu verstehen – damit neue Erfahrungen gemacht werden können.<sup>8,9</sup>

Supervision ist Beratung im beruflichen Umfeld. Sie grenzt sich von Therapie und Fortbildung ab. Eine Supervisorin\* bietet einen Raum an, in dem es möglich ist, sich mit der beruflichen Rolle oder der Beziehungs-

dynamik im Team auseinanderzusetzen. Dies geschieht durch Perspektivwechsel. Teilnehmerinnen\* werden angeregt, über ihre Kommunikation zu sprechen (Metakommunikation) oder sich in andere Positionen einzufühlen. Dabei wird – je nach Ausrichtung der Supervisorin\* – mit Bildern, Imaginierungen, Rollenwechseln oder Feedback-Übungen gearbeitet.<sup>10</sup>

In psychosozialen Arbeitsfeldern dient Supervision zur Qualitätsentwicklung der beruflichen Arbeit und zur Erweiterung der Reflexions- und Kommunikationskompetenz.<sup>11</sup> Das ist besonders für die Arbeit von Hebammen bedeutend.

Daneben bleibt die Auseinandersetzung auf der emotionalen Ebene ein weiterer Anspruch an die Professionalität von Hebammen. Den Rahmen während einer Geburt zu halten, Krisenmomente zu begleiten und zu bewältigen, existenzielle Gefühle zulassen zu können und mit den Gebärenden und ihren Zugehörigen angemessen zu kommunizieren – dies braucht ein hohes Maß an Reflexions-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie psychischer Stabilität. All das kann in der Supervision überdacht und besprochen werden, um neue Handlungsweisen zu erkennen.<sup>12</sup>

Außerdem ist Supervision ein Instrument, das Selbstfürsorge fördern und Möglichkeiten der Psychohygiene aufzeigen kann.<sup>13,14</sup> Dazu gehören vor allem die Förderung von Orientierung und Verantwortungsübernahme sowie das Setzen von Grenzen.<sup>15</sup>

**Der Unterschied zur Teambesprechung**  
Bei Teambesprechungen geht es um das Tagesgeschäft, manchmal noch um Zukunftsplanung. Es werden organisatorische Fragen, Abläufe und Vorhaben konkret besprochen sowie Informationen ausgetauscht. Was hier häufig keinen Platz findet – da es auch nicht das Ziel ist –, ist das strukturierte Nachdenken über Rollen und die Kommunikation im Team: Wie wollen wir miteinander arbeiten? Was ist uns wichtig? Welche Stärken und Ressourcen haben wir als Team?

Supervision bietet den zeitlichen und strukturellen Rahmen für Reflexion, der im Alltag nicht zur Verfügung steht. Aufgabe einer Supervisorin\* ist es, den Rahmen zu halten und den Prozess zu steuern. Beziehungsstrukturen, Machtgefüge und andere organisationale Aspekte können in den Blick genommen wer-

den, alles in dem geschützten Raum, in dem Sagbares und Unsagbares Thema werden darf<sup>16</sup> und Probehandeln möglich wird.

### Welche Formate gibt es?

In der Supervision werden unterschiedliche Formate angeboten. Je nach Fragestellung kommt für angestellte Hebammen Unterschiedliches zum Tragen:

#### Teamsupervision

Themen wie Kooperation und Kommunikation der Kolleginnen\* stehen hier im Vordergrund. In der Teamsupervision könnten beispielsweise Regeln neu verhandelt werden. Auch die Bearbeitung von Konflikten kann angegangen werden. Dabei sind allerdings die Eskalationsstufen zu beachten, und möglicherweise sind andere Formate zielführender, wie zum Beispiel eine Mediation.

#### Fallsupervision

Nach schwierigen Geburtsverläufen oder etwa bei Meldungen durch das CIRS (Critical Incident Reporting-System) sind Fallbesprechungen denkbar. Ein Ziel kann dann sein, die Zusammenarbeit im interdisziplinären Team zu verbessern und Schnittstellen in den Blick zu nehmen.

#### Einzel-supervision

Sie eignet sich für Leitungspersonen, um die Rollengestaltung als Leitung und Kollegin\* zu entwickeln oder spezifische Fragestellungen zu reflektieren. Ebenso ist Einzel-supervision für Menschen geeignet, wenn persönliche Themen im Mittelpunkt stehen, bei belastenden Situationen beispielsweise.

#### Gruppensupervision

Hier kann die Kraft und Expertise der Gruppe genutzt werden. Beispielsweise könnten Hebammen, die nicht in einem gemeinsamen Team arbeiten, Supervision nutzen, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren und dies für eigene Lernprozesse zu nutzen.<sup>10,17</sup> Dies ist auch denkbar bei belastenden Situationen und Fragestellungen rund um Betreuung von Familien oder in der Praxisanleitung.

Für alle Formate werden Zielsetzungen vereinbart darüber, was in der Supervision erreicht werden sollte. Und in diesen Supervisionsprozessen werden die oben genannten Methoden zur Förderung von Perspektiv-

wechseln genutzt und Metakommunikation angeregt.

### Chancen und Grenzen von Supervision

Supervisionsprozesse berücksichtigen die Akteurinnen\* ebenso wie systemische Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Strukturen und nehmen Konflikte in den Blick. Darin kann Potenzial zur Verbesserung der Arbeit liegen – und damit ist Supervision ein Instrument der Qualitätssicherung. »Ein gutes Team benötigt Reibung und Diskussionen, um zum bestmöglichen Ergebnis zu kommen.«<sup>18</sup> Dazu gehört auch das »Hinterfragen von vermeintlich Selbstverständlichem«<sup>18</sup> – aber innerhalb eines Rahmens, der die konstruktive Zielsetzung nicht aus dem Blick verliert.

## Supervision ist ein Instrument der Qualitätssicherung

Hinzu kommen die positiven Auswirkungen auf die Gesundheit der Teilnehmerinnen\*: Kommunikation zu verbessern, eine konstruktive Fehlerkultur und die Steigerung der Partizipation tragen zum Schutz der (psychischen) Gesundheit bei.<sup>3,18</sup>

Supervision ist allerdings immer auch eine Arbeit mit und entlang von Grenzen. Diese können vielfältig sein und im persönlichen und strukturellen Bereich liegen. Sie können verschoben werden oder sich verfestigen. Garantie auf Gelingen gibt es sicher nicht – Annäherung an Erweiterung von Grenzen aber sehr wohl.

### Passende Angebote finden

Das Angebot der Supervision kann von jeder einzelnen Hebamme in Anspruch genommen werden, oder das Team beauftragt gemeinsam eine Supervisorin\*. Ebenso ist denkbar, dass sich Einzelne zu Gruppen zusammenfinden.

Eine Anlaufstelle kann die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) sein. Hier gibt es speziell für Hebammen das Netzwerk »Supervision mit Hebammen«, das sich aus

Supervisorinnen\* mit Hebammenausbildung oder Felderfahrung in der Geburtshilfe beziehungsweise den Frühen Hilfen zusammensetzt. Die DGSv hat ausgewiesene Qualitätsstandards der Beratung.

### Die Kosten

Supervision ist eine Dienstleistung, die von Menschen angeboten wird, die ihren Lebensunterhalt damit bestreiten. Wer Supervision anfragt, bezahlt – so könnte man das Procedere auf den Punkt bringen. In Institutionen wie einem Krankenhaus wird Supervision häufig vom Träger übernommen. Eine Anfrage über die zuständige (Pflegedienst-)Leitung oder die Geschäftsleitung lohnt sich. Möglich ist auch, beim DHV oder den entsprechenden Landesverbänden nachzufragen, ob und wie eine Subventionierung für Einzelpersonen oder Gruppen möglich ist oder ob Supervision als Qualitätssicherung und Fortbildung gezählt werden kann. Steuerlich geltend gemacht werden kann sie auf alle Fälle.

## In Institutionen wie einem Krankenhaus wird Supervision häufig vom Träger übernommen

### Argumente gegenüber dem Arbeitgeber

Bei Anfragen an den Träger im Angestelltenbereich erscheint es sinnvoll, sich Argumente für Supervision zurechtzulegen. Diese könnten sein: Supervision ...

- als Mittel, die Qualitätssicherung zu etablieren;
- als Möglichkeit, Personal zu entwickeln und langfristig zu halten sowie vor Überlastung und Burnout zu schützen;
- als Möglichkeit, Schnittstellenmanagement zu verbessern und damit Effizienz zu steigern;
- als Instrument, das Interdisziplinarität fördert;<sup>18</sup>
- als Beitrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.<sup>15</sup>

Wichtig ist, die Leitungsebene über den Supervisionskontrakt mit ins Boot der Verhandlungen zu nehmen. Das bedeutet, dass

die Ziele der Supervision zusammen in einem Dreiecksvertrag formuliert werden. Wenn unterschiedliche Zielsetzungen bestehen, so kann auch schon ein Gewinn von Supervision sein, diese transparent zu machen und zur Perspektiverweiterung beider Seiten beizutragen. Wenn die Supervision im Prozess ist, ist Schweigepflicht obligatorisch – dann muss abgesprochen werden, welche Informationen wieder an die Leitungsebene formuliert werden sollen, damit strukturelle Veränderungen angestoßen werden können.

### Die eigene Wirkmächtigkeit einschätzen

»Ich bin nicht allmächtig, ich bin nicht ohnmächtig, ich bin partiell mächtig«,<sup>19</sup> so weist die Psychotherapeutin Ruth Cohn auf einen sehr hilfreichen Aspekt hin. Supervision kann einen Reflexionsraum bieten, diesen Anteil an partieller Macht zu bestimmen und erste Handlungsschritte zu durchdenken, aber auch Realität anzuerkennen. Dazu braucht es Zeit und Struktur, die im Alltag nicht »nebenher« laufen kann – dafür braucht es Supervision.

### Quellen

- 1 Blum K, Löffert S: Gibt es einen Hebammenmangel in Deutschland? *Public Health Forum* 2021; 29 (2): 163–165; <https://doi.org/10.1515/pubhef-2021-0025> (Zugriff 29.3.23)
- 2 Badura B et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie*. Springer 2021
- 3 Badura B et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2022. Verantwortung und Gesundheit*. Springer 2022
- 4 Fengler J: Helfen macht müde – zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. Klett Cotta 1998
- 5 Fengler J, Sanz A (Hrsg.): *Ausgebrannte Teams – Burnout-Prävention und Salutogenese*. Klett Cotta 2011
- 6 Handrich C: Professionalität und Qualität der Arbeit. In: Haubl R, Voß G (Hrsg.): *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision*. Vandenhoeck und Ruprecht 2011: 11–17
- 7 Voß G: Gesellschaftlicher Wandel und seine Wirkung auf Beratung. *Supervision* 2008; 4: 36–47
- 8 Steinhardt K: Über das Lernen in der Supervision. *Supervision* 2009; 1: 3–7
- 9 Gieseke W, Dietel S: Über die Unlust, über Emotionen beim Lernen nachzudenken. In: Faulstich P, Bayer M (Hrsg.): *LernLust. Hunger nach Wissen, lustvolle Weiterbildung*. VSA 2012: 71–87
- 10 Kaldenkerken C: *Wissen, was wirkt*. tredition 2014
- 11 Ebbecke-Nohlen A: *Einführung in die systemische Supervision*. Auer 2009: 12
- 12 Keller B: *Reflexionsräume – Supervision im Hebammenstudium*. DHZ 2022; 74 (8): 64 ff.
- 13 Seiffert-Petersheim U: »gesund leben lernen« – Hebammme als Gesundheitscoach. DHZ 2019; 72 (4): 60 ff.
- 14 Belardi N: *Supervision für helfende Berufe*. Lamberth, 3. völlig überarbeitete Aufl. 2015
- 15 Jahn R: *Mehr Effizienz im Mittelstand durch betriebliches Gesundheitsmanagement und Supervision*. In: Reinfelder EC, Jahn R, Gingelmaier S. (Hrsg.): *Supervision und psychische Gesundheit – Reflexive Interventionen und Weiterentwicklungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements*. Springer 2019: 1–13
- 16 Busse S: *Supervision und die Verschiebung des Sagbaren*. DGSv, Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt 2022; 3
- 17 Weigand W: *Die Gruppe als Resonanzraum und Mittel zur Beratung*. In Edding C, Schattenhofer K (Hrsg.): *Handbuch: Alles über Gruppen*. Beltz 2009: 209–257
- 18 Büchele S, Schmid P: *Chance mit Supervision – Warum Supervision ein externer Qualitätsfaktor sein kann*. QZ – Qualität und Zuverlässigkeit 2023; 68 (1): 15–17
- 19 Farau A, Cohn R: *Gelebte Geschichte der Psychotherapie*. Klett Cotta, 4. Aufl. 2008

*Bianca Keller*, Hebammme, Supervisorin, Dipl.-Pflegepädagogin (FH) und Teil des Netzwerks »Supervision mit Hebammen« in der DGSv, Dozentin an verschiedenen Hochschulen, [bianca.keller@web.de](mailto:bianca.keller@web.de)

Keller B: Mal alles anders betrachten. *Hebammenforum* 5/2023; 24: 16–20

## AUDIO



**Wir lesen Ihnen vor!**

**Diesen Artikel können Sie in unserer APP hören!**