

---

# Systemische Supervision in der Pflege

---

Gordon Heringshausen ·  
Natalie-Reyes Castellanos-Herr ·  
Ivo Winterstein

# Systemische Supervision in der Pflege

Methoden, Instrumente und  
Fallbeispiele für die Umsetzung

Gordon Heringshausen  
Berlin, Deutschland

Natalie-Reyes Castellanos-Herr  
Hannover, Deutschland

Ivo Winterstein  
Borkheide, Deutschland

ISBN 978-3-662-71703-5      ISBN 978-3-662-71704-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71704-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Vorwort

Meine Entscheidung vor nunmehr über 30 Jahren für eine Berufsausbildung in einem Gesundheitsfachberuf folgte seinerzeit den eindrücklichen und zugleich inspirierenden Erfahrungen und Erlebnissen, die ich in meiner Zivildienstzeit sammeln konnte. Dass im Laufe der Zeit noch ein weiterer Berufsabschluss im Gesundheitswesen hinzukommen sollte und ich parallel den Weg der Akademisierung einschlage, war damals nicht absehbar. Als jemand, der selbst viele Jahre hauptberuflich aktiv im Gesundheitswesen tätig war und dabei sowohl den außerklinischen als auch innerklinischen Versorgungsbereich erlebte, weiß ich aus eigener Erfahrung sehr genau, was es bedeutet, in einem Arbeitsfeld tätig zu sein, in dem sowohl physische, psychische als auch soziale Belastungen in einer Intensität vorkommen, wie sie kaum in anderen Berufen zu finden sind. Pflege ist genau solch ein Arbeitsbereich. Ich erinnere persönlich viele Situationen und Momente in der Notaufnahme, auf Station oder im OP, in denen wir gemeinsam unter extremem Zeitdruck lebenswichtige Entscheidungen treffen, in emotional belastenden Situationen einen kühlen Kopf bewahren und dabei doch stets professionell zum Wohl der Patienten und Patientinnen handeln mussten. Trotz aller Professionalität erwies sich der Umgang mit Gedanken und Gefühlen, die sich aus dieser anspruchsvollen Tätigkeit heraus ergeben, höchst individuell und im Erleben und in der Bewältigung unterschiedlich. Doch nicht nur das: Arbeit in der Pflege ist auch Teamarbeit und erfordert regelmäßig multiprofessionelle Zusammenarbeit. Auch hier sind Irritationen und Konflikte vorprogrammiert. Ich kenne also aus eigenem Erleben die Herausforderungen, die patientenorientierte Arbeit mit sich bringt, und zugleich die tiefgehende Erfüllung, die sie schenken kann, wenn das Gefühl von Selbstwirksamkeit und der Erfolg der eigenen beruflichen Tätigkeit sichtbar werden. Gleichzeitig habe ich erlebt, wie sehr die psychischen und emotionalen Belastungen an den Kräften der pflegerischen Kollegen und Kolleginnen zehren können und wie wichtig es ist, in der Pflege eine nachhaltige Unterstützung anzubieten, um langfristig gesund, emotional stabil, arbeitszufrieden und somit leistungsfähig zu bleiben. Seit über 20 Jahren in meiner Tätigkeit als Dozent, Berater und Supervisor in der Pflege bekomme ich dies hautnah und tagtäglich aus dem Praxisfeld gespiegelt. Genau deshalb liegt mir persönlich das Thema „Supervision in der Pflege“ besonders am Herzen.

Da die aktuelle Literatur diesbezüglich keine berufsspezifischen Publikationen vorhält, habe ich mich gemeinsam mit Natalie-Reyes Castellanos-Herr und Ivo

Winterstein dem Thema „Systemische Supervision in der Pflege“ angenommen und ein Buch mit Methoden, Instrumenten und Fallbeispielen für interessierte Pflegekräfte, Supervisoren und Supervisorinnen und Entscheider in der Pflege geschrieben.

Weshalb haben wir für dieses Buch aber nun den systemischen Ansatz gewählt? Nun ja, weil aus unserer Sicht nur die systemische Supervision mit ihrer theoretischen Verortung aus den verschiedenen Ansätzen der Systemtheorie und den Prinzipien systemischen Denkens im Arbeitsfeld Pflege eine adäquate Möglichkeit zur Erweiterung der Denk- und Handlungsmöglichkeiten und zugleich die notwendige entwicklungsfördernde Perspektive bietet. Dadurch, dass systemische Supervision lösungs- und ressourcenorientiert arbeitet und dabei die pflegespezifischen Kommunikations- und Interaktionsformen Einzelner, in den Pflegeteams und unter den Mitgliedern der jeweiligen Kontextsysteme thematisiert, eignet sie sich hervorragend für Themen wie interpersonale Beziehungen, Krisenintervention, Konfliktberatung oder Stressbewältigung in pflegerischen Handlungsfeldern. Aber auch insbesondere Inhalte wie Persönlichkeitsentwicklung, Berufsidentität, Berufswegfindung oder Karriereplanung lassen sich systemisch gut supervidieren. Somit ist systemische Supervision aus meiner Sicht weit mehr als nur eine Möglichkeit zur Reflexion – Supervision ist ein essenzielles Werkzeug, um die langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Pflegekräften zu erhalten. Das ist mir persönlich wichtig und beschäftigt mich seit vielen Jahren in meiner Berufstätigkeit, in Lehre, Forschung und Praxis. Durch unsere Art, systemische Supervision im Arbeitsfeld Pflege zu gestalten, bieten wir Pflegekräften einen geschützten Raum, in dem über das Erleben und die Erfahrungen gesprochen, belastende Situationen verarbeitet und neue Perspektiven für den Umgang damit entwickelt werden können. Dabei steht nicht nur das Individuum im Fokus, sondern auch das Team und das gesamte organisatorische Umfeld, in dem wir als Gesundheitsfachberufe arbeiten. Diese ganzheitliche Betrachtung hilft, Dynamiken besser zu verstehen und konstruktiv mit Herausforderungen umzugehen. Gerade in der Pflege, wo Teamarbeit und zwischenmenschliche Beziehungen von entscheidender Bedeutung sind, kann systemische Supervision so dazu beitragen, Konflikte zu lösen, den Zusammenhalt im Team zu stärken und eine wertschätzende Kommunikationskultur im Arbeitsfeld Pflege zu etablieren.

Unser Buch stellt als erstes pflegespezifisches Fachbuch die Bedeutung der systemischen Supervision in der Pflege heraus. Es zeigt praxisnahe Methoden an Beispielen auf und beschreibt, wie systemische Supervision auf verschiedenen Ebenen – von der Einzelsupervision bis hin zur Teamsupervision – im Arbeitsfeld Pflege effektiv umgesetzt werden kann. Es richtet sich an Fach- und Führungskräfte in der Pflege, an Supervisionspraktiker sowie an alle, die sich für die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der psychischen Widerstandskraft von Pflegekräften engagieren. Die Inhalte basieren nicht nur auf theoretischem Wissen, sondern auch auf unseren vielfältigen eigenen Erfahrungen im Arbeitsfeld Pflege und der Begleitung, Beratung und Supervision von Führungskräften und Teams in ihrer beruflichen Entwicklung.

Wir möchten an dieser Stelle kurz etwas zur sprachlichen Gestaltung dieses Buches sagen. Die Frage, wie wir gendergerecht formulieren, haben wir intensiv diskutiert, verschiedene Varianten durchdacht und erprobt. Letztlich haben wir uns aber ganz bewusst für die Verwendung der grammatikalisch maskulinen Form entschieden, und zwar aus Gründen der besseren Lesbarkeit, der Verständlichkeit und der sprachlichen Ausdruckskraft, insbesondere in den praxisnahen Textstellen, den zahlreichen Abbildungen und kleinteiligen Tabellen. Systemische Supervision lebt von Sprache, von Klarheit und Präzision und sie lässt sich in vielen Fällen einfacher sprechen als schreiben. Uns ist dabei wichtig zu betonen – und das verstehen wir als Selbstverständlichkeit –, dass sämtliche Personenbezeichnungen unabhängig vom Geschlecht gedacht sind. Niemand wird dadurch ausgeschlossen.

Das Buch gliedert sich in neun Kapitel: Im ersten Kapitel geben Ivo Winterstein und ich eine grundlegende Einführung in die systemische Supervision in der Pflege. Dabei werden ihre Merkmale sowie ihre Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten wie Coaching oder kollegialer Beratung herausgearbeitet.

In Kapitel zwei zeige ich die Notwendigkeit systemischer Supervision in der Pflege auf. Neben der Analyse typischer Belastungen erläutere ich, welche strukturellen und personellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Supervision geschaffen werden sollten. Ich thematisiere, wie ein bewusster Umgang mit psychischen Belastungen nicht nur die Gesundheit des Einzelnen schützt, sondern auch die Qualität in der Patientenversorgung verbessern kann.

Das dritte Kapitel von Natalie-Reyes Castellanos-Herr und mir widmet sich den verschiedenen Möglichkeiten der Supervision in der Pflege. Hierbei verdeutlichen wir, wie Beratung, Reflexion und Teambildung durch Supervision gefördert und evaluiert werden können und wie diese Formate gezielt zur Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit eingesetzt werden können.

In den Kapiteln vier bis acht werden von Natalie-Reyes Castellanos-Herr, Ivo Winterstein und mir die verschiedenen Formen der Supervision detailliert vorgestellt: von der Einzelsupervision über Team- und Gruppensupervision bis hin zur Leitungssupervision und zum systemischen Coaching. Jedes dieser Kapitel stellt Methoden, Instrumente und Anwendungsbeispiele vor, die sich in der Praxis bewährt haben. Dabei wird auf konkrete Fallbeispiele eingegangen, die veranschaulichen, wie Supervision zur Lösung von Herausforderungen im pflegerischen Berufsalltag beitragen kann. Die einzelnen Kapitel schließen wir mit einem interessanten Erfahrungsbericht aus Anwenderperspektive zum Erleben, zur Durchführung und zum Nutzen des jeweiligen Formats ab.

Im abschließenden neunten Kapitel fasse ich fokussiert die wichtigsten sieben Argumente für die Implementierung der systemischen Supervision in der Pflege zusammen. Das Kapitel soll Entscheidungsträgern eine fundierte Grundlage bieten, um Supervision als festen Bestandteil der psychosozialen Unterstützung in Gesundheitseinrichtungen argumentieren und etablieren zu können.

Wie Sie sehen, ist dieses Buch nicht nur eine informative Sammlung von Wissen, Ideen und weiterführenden Inhalten, sondern eine Einladung zum Dialog und zur aktiven Teilnahme an der Gestaltung einer Supervisionskultur in der Pflege.

Dazu möchte dieses Buch konkrete Impulse für die praktische Umsetzung liefern. Die vorgestellten Methoden, Fallbeispiele und Erfahrungsberichte sollen dazu ermutigen, Supervision in der Pflege gezielt einzusetzen, um die Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken und langfristig die Qualität der pflegerischen Versorgung zu sichern. Mein Wunsch ist es, dass dieses Werk nicht nur das notwendige Fachwissen präsentiert, sondern auch eine Inspiration für die Weiterentwicklung der Pflegekultur bietet – für einen wertschätzenden, unterstützenden und reflektierten Umgang miteinander. Möge dieses Werk dazu beitragen, dass systemische Supervision als fester Bestandteil der professionellen Unterstützung in der Pflege erkannt und genutzt wird.

Viel Spaß beim Lesen, herzlichst Ihr

Professor Dr. Gordon Heringshausen

**Competing Interests** Die Autor\*innen haben keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Verständnis von systemischer Supervision in der Pflege</b>	<b>1</b>
1.1	Grundlagen von Supervision	1
1.1.1	Begriffsklärung	2
1.1.2	Ziele und Funktionen von Supervision	3
1.2	Merkmale systemischer Supervision in der Pflege	5
1.3	Systemische Blickwinkel auf das Handlungssystem Pflege	8
1.4	Systemische Supervision im Kontext von Beratung, Coaching und Psychotherapie	10
1.5	Fazit	12
	Literatur	12
<b>2</b>	<b>Notwendigkeit und Umsetzung systemischer Supervision in der Pflege</b>	<b>15</b>
2.1	Relevanz systemischer Supervision in der Pflege	16
2.2	Belastungen und Beanspruchungen in der Pflege	18
2.2.1	Physische Belastungen	19
2.2.2	Psychische Belastungen	20
2.2.3	Soziale und organisatorische Belastungen	21
2.3	Bedarf und Notwendigkeit von Unterstützung	22
2.3.1	Psychische und emotionale Entlastung	24
2.3.2	Verbesserung der Arbeitsqualität	25
2.3.3	Förderung der professionellen Weiterentwicklung	26
2.4	Organisatorische Voraussetzungen von Supervision in der Pflege	28
2.4.1	Rahmenbedingungen für Supervision in der Pflege	28
2.4.2	Verfügbarkeit von Ressourcen	29
2.4.3	Struktur und Ablauf systemischer Supervision in der Pflege	30
2.5	Personelle Voraussetzungen für Supervision	34
2.5.1	Die Rolle des Supervisors	34
2.5.2	Die Rolle der Supervisanden	35
2.5.3	Die Rolle des Auftraggebers bzw. der Leitung	38
2.5.4	Interne versus externe Supervision	38
2.6	Fazit und Ausblick	40
	Literatur	41



<b>3</b>	<b>Möglichkeiten von Supervision in der Pflege</b>	45
3.1	Möglichkeiten von Supervision in der Pflege	45
3.2	Beratung als Bestandteil der Supervision	48
3.3	Reflexion als zentraler Aspekt der Supervision	49
3.4	Teamentwicklung durch Supervision	53
3.5	Kritik an Supervision	54
3.6	Forschungsstand	55
3.7	Evaluation	57
3.8	Fazit	59
	Literatur	60
<b>4</b>	<b>Systemische Einzelsupervision im Handlungsfeld Pflege</b>	63
4.1	Relevanz systemischer Einzelsupervision im Handlungsfeld Pflege	63
4.2	Theoretische Rahmung	65
4.3	Methodenskizze	66
4.3.1	Ziele von Einzelsupervision	66
4.3.2	Methoden und Techniken	67
4.3.3	Struktur und Ablauf	68
4.4	Fallbeispiel „Systemische Einzelsupervision im Handlungsfeld Pflege“	71
4.4.1	Fallbeschreibung	71
4.4.2	Durchführung	73
4.4.3	Ergebnisse	77
4.4.4	Evaluation	79
4.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis	80
4.6	Fazit	84
	Literatur	84
<b>5</b>	<b>Systemische Teamsupervision im Handlungsfeld Pflege</b>	87
5.1	Relevanz systemischer Teamsupervision im Handlungsfeld Pflege	87
5.2	Theoretische Rahmung	89
5.3	Methodenskizze	91
5.3.1	Ziele von Teamsupervision	92
5.3.2	Methoden und Techniken	92
5.3.3	Struktur und Ablauf	95
5.4	Fallbeispiel „Systemische Teamsupervision im Handlungsfeld Pflege“	96
5.4.1	Fallbeschreibung	96
5.4.2	Durchführung	99
5.4.3	Ergebnisse	103
5.4.4	Evaluation	105
5.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis	105
5.6	Fazit	107
	Literatur	108

<b>6</b>	<b>Systemische Gruppen-/Fallsupervision im Handlungsfeld Pflege</b>	<b>111</b>
6.1	Relevanz systemischer Gruppen-/Fallsupervision im Handlungsfeld	111
6.2	Theoretische Rahmung	113
6.3	Methodenskizze	115
6.3.1	Ziele von Gruppen-/Fallsupervision	115
6.3.2	Methoden und Techniken	115
6.3.3	Struktur und Ablauf	119
6.4	Fallbeispiel „Systemische Gruppen-/Fallsupervision im Handlungsfeld Pflege“	120
6.4.1	Fallbeschreibung	120
6.4.2	Durchführung	122
6.4.3	Ergebnisse	125
6.4.4	Evaluation	126
6.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis	127
6.6	Fazit	129
	Literatur	130
<b>7</b>	<b>Systemische Leitungssupervision in der Pflege</b>	<b>131</b>
7.1	Relevanz systemischer Leitungssupervision in der Pflege	132
7.2	Theoretischer Rahmen	133
7.3	Methodenskizze	136
7.3.1	Ziele	136
7.3.2	Methoden und Techniken	137
7.3.3	Struktur und Ablauf	138
7.4	Fallbeispiel „Leitungssupervision in der Pflege“	140
7.4.1	Fallbeschreibung	140
7.4.2	Durchführung	142
7.4.3	Ergebnisse	146
7.4.4	Evaluation	148
7.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis	149
7.6	Fazit	151
	Literatur	152
<b>8</b>	<b>Systemisches Coaching in der Pflege</b>	<b>155</b>
8.1	Relevanz von Coaching in der Pflege	155
8.2	Theoretischer Rahmen	157
8.3	Methodenskizze	160
8.3.1	Ziele	160
8.3.2	Methoden und Techniken	162
8.3.3	Struktur und Ablauf	163
8.4	Fallbeispiel „Coaching in der Pflege“	165
8.4.1	Fallbeschreibung	165
8.4.2	Durchführung	167
8.4.3	Ergebnisse	173
8.4.4	Evaluation	174

---

8.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis . . . . .	176
8.6	Fazit . . . . .	179
	Literatur. . . . .	180
<b>9</b>	<b>Sieben Argumente für systemische Supervision in der Pflege . . . . .</b>	<b>183</b>
9.1	Argumente für systemische Supervision in der Pflege . . . . .	184
9.2	Gesundheit: Psychische, physische und soziale Belastungen bewältigen . . . . .	185
9.3	Kompetenzentwicklung: Reflexion und Lernen ermöglichen . . . . .	188
9.4	Arbeitszufriedenheit: Motivation und Wohlbefinden steigern. . . . .	190
9.5	Personalbindung: Mitarbeiter langfristig halten . . . . .	191
9.6	Teamentwicklung: Zusammenarbeit und Kommunikation fördern . . . . .	192
9.7	Personalentwicklung: Personal individuell und beruflich fördern . . . . .	194
9.8	Qualitätssicherung: Sicherheit und Effizienz in der Pflege sichern . . . . .	196
9.9	Zusammenfassung und ein systemischer Blick nach voraus. . . . .	197
	Literatur. . . . .	198

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Dreieck der Supervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lüschen-Heimer & Michalak, 2022) . . . . .	3
Abb. 1.2	Das „Sieben-Augen-Modell der Supervision“ und seine Blickwinkel im System Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Loebbert, 2016) . . . . .	8
Abb. 2.1	Funktionen von systemischer Supervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Loebbert, 2016) . . . . .	16
Abb. 2.2	Belastungs-Beanspruchungs-Modell. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Rohmert & Rutenfranz, 1975) . . . . .	18
Abb. 2.3	Resilienzfaktoren zur Abmilderung der Belastungsfaktoren in der Pflege (Wesselborg & Bauknecht, 2025, S. 142) . . . . .	23
Abb. 2.4	Kernkompetenzen für Supervisoren in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Hausherr et al. 2013) . . . . .	35
Abb. 3.1	Phasen des Supervisionsprozesses. (Eigene Erstellung) . . . . .	48
Abb. 3.2	Risikofaktoren von Supervision. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schigl, 2011) . . . . .	54
Abb. 3.3	Kirkpatrick's Pyramide. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Heinrichs und Heinrichs, 2014) . . . . .	58
Abb. 4.1	Beispielhafte Anliegen für Einzelsupervision im Handlungsfeld Pflege. (Eigene Erstellung) . . . . .	65
Abb. 4.2	Kriterien zur Evaluation der Einzelsupervision. (Eigene Erstellung) . . . . .	79
Abb. 5.1	Belastungsfaktoren von Pflegenden in allen Pflegesettings. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Doppelfeld, 2013) . . . . .	88
Abb. 5.2	Mögliche Anliegen für eine Teamsupervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lüschen-Heimer & Michalak, 2022) . . . . .	91
Abb. 5.3	Ablauf einer systemischen Teamsupervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Zwack & Zwack, 2023) . . . . .	95
Abb. 6.1	Kriterien für die Hypothesenbildung. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Ebbecke-Nohlen, 2022) . . . . .	118
Abb. 7.1	Themenfelder für Leitungssupervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Junkers, 2009) . . . . .	135

Abb. 7.2	Methoden für Leitungssupervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Schlippe & Schweitzer, 2007/2010; Lippmann, 2013) . . . . .	138
Abb. 7.3	Ablauf einer Leitungssupervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lippmann, 2013) . . . . .	139
Abb. 8.1	Wirkfaktoren von Coaching. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Grawe 2005, zit. n. König & Volmer, 2012, S. 273 ff.) . . . . .	162
Abb. 8.2	Ablauf eines Coachings in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an König und Volmer, 2012, Webers, 2015) . . . . .	164
Abb. 9.1	Argumente für systemische Supervision in der Pflege. (Eigene Erstellung) . . . . .	185
Abb. 9.2	Schutz- und Risikofaktoren in der Supervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Klinger 2023) . . . . .	187
Abb. 9.3	Kompetenzentwicklung in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Erpenbeck & Sauter, 2013) . . . . .	189
Abb. 9.4	Triangulierung von Teamsupervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Pühl, 2009) . . . . .	191
Abb. 9.5	Supervision im Kontext der Personalentwicklung in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Winterstein & Hofmann, 2006) . . . . .	195

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Funktionen von Supervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Loebbert, 2016) . . . . .	4
Tab. 1.2	Definitionsmöglichkeiten von systemischer Supervision. (Eigene Erstellung nach Ebbecke-Nohlen, 2022) . . . . .	7
Tab. 1.3	Sieben Blickwinkel auf das Handlungssystem Pflege auf Grundlage des „Sieben-Augen-Modells der Supervision“. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Loebbert, 2016) . . . . .	9
Tab. 2.1	Stressoren, Stressfolgen, Ressourcen und To-dos in der Pflege. . . . .	23
Tab. 2.2	Systemische Supervision: Formen und Settings im Überblick. . . . .	31
Tab. 2.3	Beginn eines systemischen Supervisionsprozesses in der Pflege mit Pflegekräften. . . . .	31
Tab. 2.4	Ablauf einer systemischen Supervision in der Pflege mit Pflegekräften. . . . .	32
Tab. 2.5	Evaluation von Supervisionsangeboten. . . . .	34
Tab. 2.6	Anforderungen an Supervisoren in der Pflege. . . . .	36
Tab. 2.7	Interne versus externe Supervision. . . . .	39
Tab. 4.1	Zieldimensionen der systemischen Einzelsupervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Winterstein, 2024) . . . . .	67
Tab. 4.2	Systemische Fragenarten im Überblick. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Schlippe & Schweitzer, 2019; Kindl-Beilfuß, 2022) . . . . .	69
Tab. 4.3	Ziele von Achtsamkeit und Selbstfürsorge. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Groen et al., 2024) . . . . .	70
Tab. 4.4	Übungen zu Achtsamkeit und Selbstfürsorge. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Schug, 2022; Juchmann, 2022; Kaluza, 2023) . . . . .	70
Tab. 5.1	Mögliche Funktionen von systemischer Teamsupervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Ebbecke-Nohlen, 2022) . . . . .	90
Tab. 5.2	Fragenbeispiele für die systemische Analyse und Anliegenklärung in der Teamsupervision. (Eigene Erstellung nach Lüschen-Heimer & Michalak, 2022) . . . . .	93

Tab. 5.3	Perspektiven und Fragestellungen im Teamsupervisionserstgespräch. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Ebbecke-Nohlen, 2022) . . . . .	97
Tab. 6.1	Zieldimensionen systemischer Gruppen-/Fallsupervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Winterstein, 2024) . . . . .	116
Tab. 6.2	Voraussetzungen und Leitfragen des Reflecting Team. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lüschen-Heimer 2022) . . . . .	117
Tab. 6.3	Selbstevaluation des Supervisionsprozesses. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lüschen-Heimer & Michalak, 2022). . . . .	127
Tab. 7.1	Notwendigkeit von Leitungssupervision in der Pflege, Auswahl. (Eigene Erstellung) . . . . .	135
Tab. 7.2	Zieldimensionen von Leitungssupervision in der Pflege. (Eigene Erstellung in Anlehnung Junkers, 2009; Möller, 2012) . . .	137
Tab. 8.1	Notwendigkeiten von Coaching in der Pflege. . . . .	157
Tab. 8.2	Gestaltungsmöglichkeiten von systemischem Coaching in der Pflege, Auswahl. . . . .	159