

Gordon Heringshausen  
Ivo Winterstein  
Natalie-Reyes Castellanos-Herr

# Systemische Supervision im Rettungsdienst

Methoden, Instrumente und  
Fallbeispiele für die Umsetzung

---

# Systemische Supervision im Rettungsdienst

---

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

# Systemische Supervision im Rettungsdienst

Methoden, Instrumente und  
Fallbeispiele für die Umsetzung

Gordon Heringshausen  
Berlin, Deutschland

Ivo Winterstein  
Borkheide, Deutschland

Natalie-Reyes Castellanos-Herr  
Hannover, Deutschland

ISBN 978-3-662-71701-1      ISBN 978-3-662-71702-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71702-8>

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.

Planung/Lektorat: Sarah Busch

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 Arbeitsfeld Rettungsdienst hinzukommen sollte und ich parallel den Weg der Akademisierung einschlage, war damals nicht absehbar. Als jemand, der selbst viele Jahre hauptberuflich im Rettungsdienst tätig war, 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. Ich erinnere die Situationen und Momente während der Einsätze sehr gut, in denen ich unter extremem Zeitdruck lebenswichtige Entscheidungen treffen, in emotional belastenden Situationen einen kühlen Kopf bewahren und dabei doch stets professionell als Lehrrettungsassistent, Notfallsanitäter und Praxisanleiter handeln musste. Trotz aller Professionalität erweist 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, Rettungsdienst ist auch Teamarbeit und erfordert regelmäßig multiprofessionelle Zusammenarbeit. Auch hier sind Irritationen und Konflikte vorprogrammiert. Ich kenne also aus eigenem Erleben die Herausforderungen, die dieser schöne Beruf mit sich bringt, und zugleich die tiefgehende Erfüllung, die er 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 meiner Kollegen und Kolleginnen zehren können und wie wichtig es ist, im Rettungsdienst eine nachhaltige Unterstützung anzubieten, um langfristig gesund, emotional stabil, arbeitszufrieden und somit leistungsfähig zu bleiben. Seit über 30 Jahren, in meiner Tätigkeit als Dozent, Berater und Supervisor im Rettungsdienst, bekomme ich dies tagtäglich und hautnah aus dem Praxisfeld gespiegelt. Genau deshalb liegt mir persönlich das Thema „Supervision im Rettungsdienst“ 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 im Rettungsdienst“ angenommen und ein Buch mit Methoden, Instrumenten und Fallbeispielen für

interessierte Einsatz- und Rettungskräfte, Supervisoren und Supervisorinnen und Entscheider im Rettungsdienst 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 Rettungsdienst 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 rettungsdienstspezifischen Kommunikations- und Interaktionsformen Einzelner, in den Einsatzteams und unter den Mitgliedern der jeweiligen Kontextsysteme thematisiert, eignet sie sich hervorragend zu Themen wie interpersonale Beziehungen, Krisenintervention, Konfliktberatung oder Stressbewältigung in rettungsdienstlichen 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 – sie ist ein essenzielles Werkzeug, um die langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Rettungs- und Einsatzkräften 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 Rettungsdienst zu gestalten, bieten wir Rettungs- und Einsatzkräften einen geschützten Raum, in dem über das Erleben und die Erfahrungen gesprochen, belastende Einsätze und 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 arbeiten. Diese ganzheitliche Betrachtung hilft, Dynamiken besser zu verstehen und konstruktiv mit Herausforderungen umzugehen. Gerade im Rettungsdienst, 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 Rettungsdienst zu etablieren.

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

Unser Buch gliedert sich in neun Kapitel: Im ersten Kapitel geben Ivo Winterstein und ich eine grundlegende Einführung in die systemische Supervision im Rettungsdienst. 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 im Rettungsdienst 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 im Rettungsdienst. 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 Ivo Winterstein und mir die verschiedenen Formen der Supervision detailliert vorgestellt: von der Einzelsupervision über Team- und Gruppensupervision bis hin zur Leitungssupervision und dem 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 rettungsdienstlichen 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 im Rettungsdienst zusammen. Das Kapitel soll Entscheidungsträgern eine fundierte Grundlage bieten, um Supervision als festen Bestandteil der psychosozialen Unterstützung in Rettungsorganisationen 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 im deutschen Rettungsdienst. Dazu möchte dieses Buch konkrete Impulse für die praktische Umsetzung liefern. Die vorgestellten Methoden, Fallbeispiele und Erfahrungsberichte sollen dazu ermutigen, Supervision im Rettungsdienst gezielt einzusetzen, um die Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken und langfristig die Qualität der rettungsdienstlichen Versorgung zu sichern. Mein Wunsch ist es, dass dieses Werk nicht nur das notwendige Fachwissen präsentiert, sondern auch eine Inspiration für die Weiterentwicklung der Rettungsdienstkultur bietet – für einen wertschätzenden, unterstützenden und reflektierten Umgang miteinander. Möge dieses Werk dazu beitragen, dass systemische Supervision als fester Bestandteil der professionellen Unterstützung im Rettungsdienst erkannt und genutzt wird.

Viel Spaß beim Lesen, herzlichst Ihr

Professor Dr. Gordon Heringshausen

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



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Verständnis von systemischer Supervision im Rettungsdienst</b>	<b>1</b>
1.1	Grundlagen von Supervision	2
1.1.1	Begriffsklärung	2
1.1.2	Ziele und Funktionen von Supervision	4
1.2	Merkmale systemischer Supervision im Rettungsdienst	6
1.3	Der systemische Blick auf das Handlungssystem Rettungsdienst	8
1.4	Systemische Supervision im Kontext von Beratung, Coaching und Psychotherapie	11
1.5	Fazit	12
	Literatur	13
<b>2</b>	<b>Notwendigkeit und Umsetzung systemischer Supervision im Rettungsdienst</b>	<b>15</b>
2.1	Relevanz systemischer Supervision im Rettungsdienst	16
2.2	Belastungen und Beanspruchungen im Rettungsdienst	19
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	26
2.3.3	Förderung der professionellen Weiterentwicklung	27
2.4	Organisatorische Voraussetzungen von Supervision im Rettungsdienst	28
2.4.1	Rahmenbedingungen für Supervision im Rettungsdienst	29
2.4.2	Verfügbarkeit von Ressourcen	30
2.4.3	Struktur und Ablauf systemischer Supervision im Rettungsdienst	30
2.5	Personelle Voraussetzungen für Supervision	34
2.5.1	Die Rolle des Supervisors	35
2.5.2	Die Rolle der Supervisanden	36

2.5.3	Die Rolle des Auftraggebers bzw. der Leitung . . . . .	38
2.5.4	Interne versus externe Supervision . . . . .	39
2.6	Fazit und Ausblick . . . . .	41
	Literatur . . . . .	42
<b>3</b>	<b>Möglichkeiten von Supervision im Rettungsdienst . . . . .</b>	<b>45</b>
3.1	Möglichkeiten von Supervision im Rettungsdienst . . . . .	46
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 Rettungsdienst . . . . .</b>	<b>63</b>
4.1	Relevanz systemischer Einzelsupervision im Rettungsdienst . . . . .	64
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 Rettungsdienst“ . . . . .	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 . . . . .	83
	Literatur . . . . .	83
<b>5</b>	<b>Systemische Teamsupervision im Rettungsdienst . . . . .</b>	<b>85</b>
5.1	Relevanz systemischer Teamsupervision im Rettungsdienst . . . . .	86
5.2	Theoretische Rahmung . . . . .	87
5.3	Methodenskizze . . . . .	90
5.3.1	Ziele von Teamsupervision . . . . .	90
5.3.2	Methoden und Techniken . . . . .	90
5.3.3	Struktur und Ablauf . . . . .	93
5.4	Fallbeispiel „Systemische Teamsupervision im Rettungsdienst“ . . . . .	94
5.4.1	Fallbeschreibung . . . . .	96
5.4.2	Durchführung . . . . .	97
5.4.3	Ergebnisse . . . . .	101

5.4.4	Evaluation .....	103
5.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis .....	104
5.6	Fazit .....	106
	Literatur .....	107
<b>6</b>	<b>Systemische Gruppen-/Fallsupervision im Rettungsdienst .....</b>	<b>109</b>
6.1	Relevanz systemischer Gruppen-/Fallsupervision im Rettungsdienst .....	110
6.2	Theoretische Rahmung .....	111
6.3	Methodenskizze .....	113
6.3.1	Ziele von Gruppen-/Fallsupervision .....	113
6.3.2	Methoden und Techniken .....	114
6.3.3	Struktur und Ablauf .....	118
6.4	Fallbeispiel „Systemische Gruppen-/Fallsupervision im Rettungsdienst“ .....	118
6.4.1	Fallbeschreibung .....	119
6.4.2	Durchführung .....	120
6.4.3	Ergebnisse .....	124
6.4.4	Evaluation .....	125
6.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis .....	126
6.6	Fazit .....	128
	Literatur .....	129
<b>7</b>	<b>Systemische Leitungssupervision im Rettungsdienst .....</b>	<b>131</b>
7.1	Relevanz systemischer Leitungssupervision im Rettungsdienst .....	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 im Rettungsdienst“ .....	140
7.4.1	Fallbeschreibung .....	141
7.4.2	Durchführung .....	143
7.4.3	Ergebnisse .....	147
7.4.4	Evaluation .....	148
7.5	Erfahrungsbericht aus der Praxis .....	149
7.6	Fazit .....	152
	Literatur .....	152
<b>8</b>	<b>Systemisches Coaching im Rettungsdienst .....</b>	<b>155</b>
8.1	Relevanz von Coaching im Rettungsdienst .....	156
8.2	Theoretischer Rahmen .....	158
8.3	Methodenskizze .....	160
8.3.1	Ziele .....	161
8.3.2	Methoden und Techniken .....	162

8.3.3	Struktur und Ablauf . . . . .	164
8.4	Fallbeispiel „Coaching im Rettungsdienst“ . . . . .	165
8.4.1	Fallbeschreibung . . . . .	166
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. . . . .	179
<b>9</b>	<b>Sieben Argumente für systemische Supervision im Rettungsdienst . . . . .</b>	<b>183</b>
9.1	Argumente für systemische Supervision im Rettungsdienst. . . . .	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 . . . . .	189
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 im Rettungsdienst 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 Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Loebbert, 2016) . . . . .	9
Abb. 2.1	Funktionen von systemischer Supervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Loebbert, 2016) . . . . .	17
Abb. 2.2	Belastungs-Beanspruchungs-Modell. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Rohmert & Rutenfranz, 1975) . . . . .	19
Abb. 2.3	Belastungen und Ressourcen in der Arbeitswelt (Bußkönning & Göbel, 2017, S. 24) . . . . .	23
Abb. 2.4	Kernkompetenzen für Supervisoren im Rettungsdienst. (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). . . . .	55
Abb. 3.3	Kirkpatrick's Pyramide. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Heinrichs und Heinrichs, 2014) . . . . .	58
Abb. 4.1	Beispielhafte Anliegen für Einzelsupervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung) . . . . .	65
Abb. 4.2	Kriterien zur Evaluation der Einzelsupervision. (Eigene Erstellung). . . . .	79
Abb. 5.1	Belastungsfaktoren der Einsatzkräfte im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Karutz et al., 2013) . . . . .	87
Abb. 5.2	Mögliche Anliegen für eine Teamsupervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lüschen-Heimer & Michalak, 2022) . . . . .	89
Abb. 5.3	Ablauf einer systemischen Teamsupervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Zwack und Zwack, 2023) . . . . .	94
Abb. 6.1	Kriterien für die Hypothesenbildung. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Ebbecke-Nohlen, 2022) . . . . .	117
Abb. 7.1	Themenfelder für Leitungssupervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung Junkers, 2009) . . . . .	136

Abb. 7.2	Methoden für Leitungssupervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Schlippe & Schweitzer, 2007/2010; Lippmann, 2013) . . . . .	138
Abb. 7.3	Ablauf einer Leitungssupervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lippmann, 2013) . . . . .	140
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 im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an König & Vollmer, 2012; Webers, 2015) . . . . .	164
Abb. 9.1	Argumente für Supervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung). . . . .	185
Abb. 9.2	Schutz- und Risikofaktoren in der Supervision im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Klinger, 2023) . . . . .	186
Abb. 9.3	Kompetenzentwicklung im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Erpenbeck & Sauter, 2013) . . . . .	188
Abb. 9.4	Triangulierung von Teamsupervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Pühl, 2009) . . . . .	191
Abb. 9.5	Supervision im Kontext der Personalentwicklung im Rettungsdienst. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Winterstein & Hofmann, 2006). . . . .	195

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Funktionen von Supervision. . . . .	5
Tab. 1.2	Definitionsmöglichkeiten von systemischer Supervision. . . . .	8
Tab. 1.3	Sieben Blickwinkel auf das Handlungssystem Rettungsdienst auf Grundlage des „Sieben-Augen-Modells der Supervision“. . . . .	10
Tab. 2.1	Belastungen und Ressourcen im Rettungsdienst. . . . .	24
Tab. 2.2	Spezifische Ressourcen im Rettungsdienst. . . . .	24
Tab. 2.3	Systemische Supervision: Formen und Settings im Überblick. . . . .	32
Tab. 2.4	Beginn eines systemischen Supervisionsprozesses im Rettungsdienst mit Einsatzkräften. . . . .	32
Tab. 2.5	Ablauf einer systemischen Supervision im Rettungsdienst mit Rettungs- und Einsatzkräften. . . . .	33
Tab. 2.6	Evaluation von Supervisionsangeboten. . . . .	34
Tab. 2.7	Anforderungen an Supervisoren im Rettungsdienst. . . . .	37
Tab. 2.8	Interne versus externe Supervision. . . . .	40
Tab. 4.1	Zieldimensionen der systemischen Einzelsupervision. . . . .	67
Tab. 4.2	Systemische Fragenarten im Überblick. . . . .	69
Tab. 4.3	Ziele von Achtsamkeit und Selbstfürsorge. . . . .	70
Tab. 4.4	Übungen zu Achtsamkeit und Selbstfürsorge. . . . .	70
Tab. 5.1	Mögliche Funktionen von systemischer Teamsupervision im Rettungsdienst. . . . .	88
Tab. 5.2	Fragenbeispiele für die systemische Analyse und Auftragsklärung in der Teamsupervision. . . . .	92
Tab. 5.3	Perspektiven und Fragestellungen im Teamsupervisionserstgespräch. . . . .	95
Tab. 6.1	Zieldimensionen systemischer Gruppen-/Fallsupervision im Rettungsdienst. . . . .	114
Tab. 6.2	Voraussetzungen und Leitfragen des Reflecting Teams. . . . .	116
Tab. 6.3	Selbstevaluation des Supervisionsprozesses. . . . .	126
Tab. 7.1	Notwendigkeit von Leitungssupervision im Rettungsdienst, Auswahl. . . . .	135

Tab. 7.2	Zieldimensionen von Leitungssupervision im Rettungsdienst. ....	137
Tab. 8.1	Notwendigkeiten von Coaching im Rettungsdienst. ....	157
Tab. 8.2	Gestaltungsmöglichkeiten von systemischem Coaching im Rettungsdienst, Auswahl. ....	159



# Verständnis von systemischer Supervision im Rettungsdienst

# 1

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Grundlagen von Supervision. ....	2
1.1.1	Begriffsklärung. ....	2
1.1.2	Ziele und Funktionen von Supervision. ....	4
1.2	Merkmale systemischer Supervision im Rettungsdienst. ....	6
1.3	Der systemische Blick auf das Handlungssystem Rettungsdienst. ....	9
1.4	Systemische Supervision im Kontext von Beratung, Coaching und Psychotherapie. ....	11
1.5	Fazit. ....	13
	Literatur. ....	13

## Zusammenfassung

Systemische Supervision ist ein zentrales Instrument zur Reflexion und Verbesserung professionellen Handelns im Rettungsdienst. Sie basiert auf Prinzipien systemischen Denkens, das die Wechselwirkungen zwischen Person, Rolle, Aufgabe und Organisation in den Fokus rückt. Einsatz- und Rettungskräfte werden dabei nicht isoliert betrachtet, sondern im Kontext ihrer beruflichen und sozialen Systeme. Die theoretische Fundierung der Supervision stützt sich auf die Systemtheorie, den Konstruktivismus und die Chaostheorie. Es handelt sich dabei um Konzepte, die der Komplexität des rettungsdienstlichen Handelns gerecht werden. Ziel ist die ressourcenorientierte Entwicklung individueller und kollektiver Lösungsstrategien, die sowohl die Handlungsfähigkeit der Einzelnen stärken als auch Team- und Organisationsstrukturen weiterentwickeln. Im Rettungsdienst kann systemische Supervision die Selbstreflexion, die Kommunikationsfähigkeit und die Konfliktlösungskompetenz von Einsatz- und Rettungskräften fördern und sie kann zugleich einen Beitrag zur psychosozialen Gesundheit, Personalentwicklung und Qualitätssicherung

im Rettungsdienst leisten. Daher sollte systemische Supervision als integraler Bestandteil eines zukunftsfähigen betrieblichen Gesundheitsmanagements im Rettungsdienst fest etabliert werden.

---

## 1.1 Grundlagen von Supervision

Die systemische Supervision ist eine innovative Beratungsform, welche sich durch systemisches Denken und Handeln auszeichnet, d. h., sie betrachtet professionelle Herausforderungen nicht isoliert, sondern im Kontext sozialer, organisationaler und struktureller Wechselwirkungen. Im Zentrum steht dabei die Reflexion beruflicher Rollen, Beziehungen und Handlungsmuster unter Einbezug unterschiedlicher Systemebenen. Als spezifische Ausprägung der Supervision basiert sie auf einem mehrdimensionalen Verständnis von Realität, das durch Konstruktivismus, Systemtheorie und kommunikationstheoretische Ansätze geprägt ist (Ebbecke-Nohlen, 2022). Da sich systemische Supervision methodisch und inhaltlich von anderen Formen professioneller Beratung unterscheidet, wird zur konzeptionellen Einordnung im Folgenden eine grundlegende Einführung in das Verständnis und die Entwicklung von Supervision gegeben, um ihre spezifischen Ausprägungen – insbesondere im systemischen Kontext – nachvollziehbar zu machen und ein theoretisches Fundament für die Anwendung im Rettungsdienst zu schaffen.

### 1.1.1 Begriffsklärung

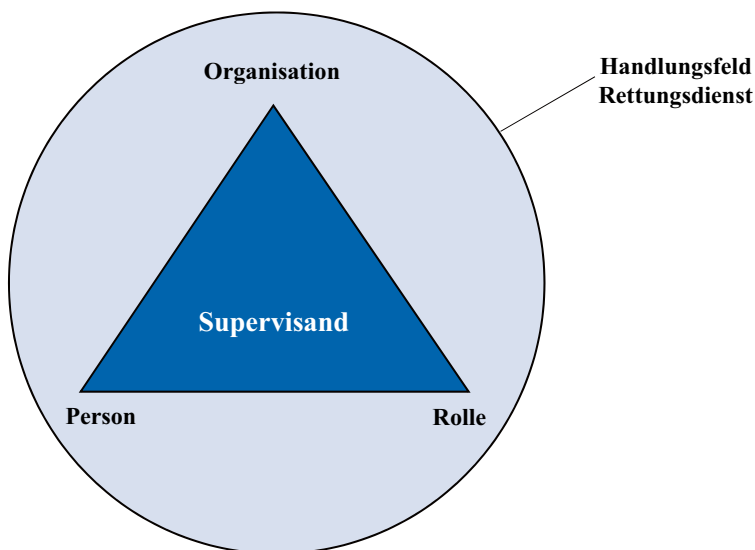
Systemische Supervision ist ein professionsbezogenes Reflexions- und Beratungsformat, das insbesondere in helfenden Berufen – etwa Sozialarbeit, Psychotherapie, Pflege und Rettungsdienst – zur Sicherung professionellen Handelns, zur Bearbeitung berufsbezogener Herausforderungen sowie zur psychosozialen Entlastung eingesetzt wird. Supervisanden reflektieren dabei mit Unterstützung von Supervisoren ihre Berufsrolle, Teamdynamiken und organisationsbezogene Fragestellungen. Die Prozesshaftigkeit und Ergebnisoffenheit ermöglichen einen ressourcenorientierten Zugang, der sich bewusst vom funktionalen Zeit- und Entscheidungsdruck abgrenzt (Belardi, 2018).

Erste institutionalisierte Formen von Supervision entwickelten sich Ende des 19. Jahrhunderts in der Sozialen Arbeit und Psychotherapie. Seitdem wurde sie durch kommunikationswissenschaftliche, psychoanalytische und systemtheoretische Perspektiven weiterentwickelt. Begrifflich leitet sich „*Supervision*“ vom lateinischen *supervidere* ab im Sinne eines beobachtenden, distanzierten Draufblickens (Lüschen-Heimer & Michalak, 2022). Im europäischen Verständnis gilt Supervision als prozessorientierte, triadisch angelegte Beratung (Person – Rolle – Organisation), die Reflexion, Perspektiverweiterung und berufliche Entwicklung ermöglicht (EASC, 2019). Die DGSv (2023) beschreibt Supervision als ein Beratungsformat für Berufsgruppen, deren Tätigkeit durch zwischenmenschliche Beziehungsgestaltung geprägt ist. Die Reflexion professioneller Rollen, die Spannung zwischen Nähe und

Distanz sowie der organisationale Kontext werden hierbei systemisch zusammen-gedacht.

Im Rettungsdienst entstehen besondere Anforderungen regelmäßig durch akute, hochdynamische Einsatzlagen, emotionale Belastung und interprofessionelle Kommunikation. Supervision unterstützt hier die Entwicklung beruflicher Handlungssicherheit, Teamkohärenz und psychischer Resilienz (Steil, 2018). Die europäische Supervisionsauffassung eignet sich daher besonders, um die komplexen Anforderungen in diesem Feld systematisch zu reflektieren. Dem gegenüber steht das angelsächsische Verständnis, in dem „Supervision“ eher mit Kontrolle und Hierarchie verbunden ist – etwa im Konzept des „Field Supervisor“, das auf medizinische Qualitätsüberwachung zielt (Redelsteiner, 2018). Im hier vertretenen europäischen Modell bietet Supervision Raum zur Selbstreflexion auf Grundlage systemischer Fragestellungen und methodischer Prozessführung. Die Beobachtung zweiter Ordnung – das Reflektieren des eigenen Beobachtens – bildet hierbei ein zentrales Element. Das sogenannte Supervisionsdreieck (Abb. 1.1) modelliert die Wechselwirkungen zwischen Person, Rolle und Organisation als zentrale Analyse-einheit.

Darüber hinaus eröffnet Supervision im Rettungsdienst Möglichkeiten zur Reflexion von Struktur- und Prozessdynamiken sowie zur gezielten Weiterentwicklung organisationaler Rahmenbedingungen. Sie wird damit auch zum Instrument nachhaltiger Personal- und Organisationsentwicklung. Theoretisch-methodisch speist sich Supervision aus psychoanalytischen, gestalttherapeutischen, konstruktivistischen und systemtheoretischen Ansätzen (vgl. Literaturempfehlung). Die aktuelle Praxis versteht sich dabei als reflexives Unterstützungsformat zur Förderung von



**Abb. 1.1** Dreieck der Supervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Lüschen-Heimer & Michalak, 2022)

Selbstorganisation, Rollenklarheit und beruflicher Identitätsentwicklung (Ebbecke-Nohlen, 2022).

**Literaturempfehlung** Das Buch „Einführung in die systemische Supervision“ von Andrea Ebbecke-Nohlen aus dem Jahr 2022 ist für Interessierte und Anwender eine gute Empfehlung.

### 1.1.2 Ziele und Funktionen von Supervision

Supervision ist ein wichtiges Instrument zur professionellen Reflexion und Weiterentwicklung des beruflichen Handelns im Rettungsdienst. Damit Supervision ihre Wirkung entfalten kann, ist es notwendig, dass sich Supervision an Zielen orientiert (Belardi, 2018; Schibli & Supersaxo, 2009). Zentrales Ziel von Supervision im Rettungsdienst ist die Kompetenzerweiterung der Akteure. Dieses Ziel lässt sich unterschiedlichen Ebenen zuordnen:

1. **Personalkompetenz:** Durch Supervision werden die Selbstreflexion sowie das Bewusstsein für die eigene Wirkung im beruflichen Kontext gefördert. Die Erweiterung des Wissens über sich selbst sowie der Austausch mit anderen stärken die Personalkompetenz.
2. **Sozialkompetenz:** Die Förderung von Fähigkeiten zur Beziehungsgestaltung, Kommunikation, Konfliktprävention und -lösung sowie zur angemessenen Arbeitsplatzgestaltung steht im Fokus. Supervision trägt somit zur Verbesserung der sozialen Interaktionen und des Arbeitsumfelds bei.
3. **Methodenkompetenz:** Die Verbesserung des berufsspezifischen Handlungswissens durch Supervision ermöglicht eine frühzeitigere Identifikation beruflicher Herausforderungen. Zudem werden Bewältigungsstrategien und Krisenmanagementfähigkeiten optimiert, was zu einer Erweiterung der Methodenkompetenz führt.
4. **Strukturelle Kompetenz:** Supervision unterstützt die Entwicklung von Kompetenzen zur effektiven Bewältigung von Aufgaben im Berufsalltag sowie zum adäquaten Umgang mit Positionen, Funktionen und Rollen innerhalb der rettungsdienstlichen Organisationsstruktur (Belardi, 2020).

Um das übergeordnete Ziel von Supervision erreichen zu können, besitzt Supervision eine Vielzahl von Funktionen (Tab. 1.1). Supervision hat demnach eine Entwicklungs-, Ressourcen- und Qualitätsfunktion (Hawkins & Shohet, 2012) sowie die Funktion der Organisationsentwicklung (Loebbert, 2016).

Es ist darauf zu achten, dass die jeweiligen Funktionen nicht mit dem Ziel der Supervision in Verwechslung geraten. Hierdurch kann es zu Missverständnissen, Verwirrung und in der Folge zu nicht zufriedenstellenden Ergebnissen im Supervisionsprozess kommen. Werden die Funktionen von Supervision vorrangig zu ihren Zielen fokussiert, so stellt dies im besonderen Maße eine Gefahr für den

**Tab. 1.1** Funktionen von Supervision. (Eigene Erstellung in Anlehnung an Loebbert, 2016)

Funktion von Supervision	Aufgaben und Leistungen der Funktion
Entwicklungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Reflexion des beruflichen Handelns steht im Fokus, welche auf die Handlungsoptimierung in der Praxis ausgerichtet ist</li> <li>• Das Erlernen des Umgangs mit den eigenen Emotionen sowie die Entwicklung von Werten für das Handeln im Beruf</li> <li>• Die Ermöglichung einer effizienteren, gelungeneren Hilfeleistung im Rettungsdienst</li> </ul>
Ressourcenfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erhaltung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit steht im Fokus, wobei das berufliche Dasein nebst Handlungsmöglichkeiten, aber auch Grenzen thematisiert werden</li> <li>• Es werden Entlastung und Stabilisierung durch reflexive Emotionsregulation und durch Förderung der Psychohygiene ermöglicht</li> <li>• Supervision stellt einen geschützten Raum zum Umgang mit menschlichem Leid, Schmerz und Trauer dar</li> </ul>
Qualitätsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglichung des Abbaus ineffizienter Handlungs routinen sowie eine Verbesserung der Wirksamkeit der Maßnahmen im Einklang mit aktuellen Standards</li> <li>• Reflexion von Notfallsituationen, um einen Mehrwert für die Patienten zu erreichen</li> </ul>
Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion von Strukturen und Prozessen, welche zur Optimierung der Abläufe angepasst werden sollten</li> </ul>

Supervisionsprozess dar. Als Ziel wird immer das verstanden, was am „Ende“ des Supervisionsprozesses erreicht sein soll. Die Funktion ist hingegen eine Aufgabe oder auch Leistung, die das Erreichen des Ziels ermöglicht. Im Rettungsdienst kann beispielsweise die Verbesserung der Hilfeleistung ein mögliches Ziel sein, welches durch Supervision mittels verschiedener Aufgaben erreicht werden kann. Die Art und der Umfang der Reflexion sind kontextspezifisch und werden durch die Supervisanden vorgegeben (Loebbert, 2016).

- **Praxistipp** Systemische Supervision sollte im Rettungsdienst fest ins Jahresprogramm integriert werden, z. B. in Form von monatlichen Teamsitzungen oder vierteljährlichen Reflexionsworkshops. Dabei geht es nicht nur um Krisenbewältigung, sondern um die kontinuierliche Reflexion von Einsatzsituationen, Teamprozessen und beruflichen Rollen. So können Einsatz- und Rettungskräfte z. B. schwierige Kommunikationssituationen aus dem Einsatzgeschehen gezielt aufarbeiten, neue Perspektiven gewinnen und ihre Handlungssicherheit im Alltag stärken.