

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 02/2016

Wie gefährlich kann Supervision sein? Perspektiven in ein Dunkelfeld

Brigitte Schigl, Wien¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>. Die Originalfassung des Beitrags erschien in *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* Vol. 20 / 2013, Springer Fachmedien Wiesbaden, Heft 1, S 35-49

1. Einleitung

Supervision ist eine junge Disziplin und ein noch jüngerer Wissenschaftszweig. Das lange beklagte Forschungsdefizit von Supervision gilt jedoch nicht mehr. In den letzten Jahren hat die Zahl qualitätvoller Untersuchungen zur Supervision zugenommen (vgl. Haubl & Hausinger 2009) – zu beklagen ist eher die Unverbundenheit der vielfältigen Erkenntnisse. Das ist bei dem heterogenen Format (Gruppen-, Team-, Organisations- oder Einzelsupervision, Coaching, berufsbegleitende oder Ausbildungssupervision, verpflichtend oder freiwillig, selbst finanziert oder Teil der bezahlten Arbeit, sporadisch oder kontinuierlich, in unterschiedlichen Feldern, mit unterschiedlichen supervisorischen Methoden und Ansätzen zu unterschiedlichen Zielen durchgeführt...) auch nicht verwunderlich: Denn „die“ Supervision gibt es nicht (Petzold, Schigl, Fischer, Höfner 2003). Die Komplexität von Supervision mit ihren multidirektionalen Einflussfaktoren und spezifischen Feld- und Auftragsbedingungen widersetzt sich einer Vereinheitlichung in Over-All Forschungsdesigns (Schigl 2004, Haubl 2009). Wir haben schon einzelne Daten darüber, was SupervisandInnen als gute Supervision von guten SupervisorInnen bezeichnen bzw. was Qualitätskriterien guter Supervision sind (z.B. Möller 2001, Künzli 2005, Maurer 2007, Schigl 2007). Was, wie, bei wem, wann und in welcher Form wirkt, ist wie bei allen beratenden/ behandelnden/ verändernden Interventionen mit Menschen nur schwer fassbar und kann - wenn überhaupt - oft nur für den Einzelfall beantwortet werden. Aussagen hierzu greifen oft auf die elaborierten und abgesicherteren Ergebnisse der Psychotherapieforschung zurück. Insgesamt sind die Untersuchungen über Effekte von Supervision oft methodisch simpel und legen den Verdacht nahe, dass es sich größtenteils um Legitimationsforschung handelt.

2. Unerwünschte Effekte im Supervisionsprozess

Kaum angesprochen wurden lange Zeit die Risiken von Supervision, sich möglicherweise ergebende negative Folgen und Schäden oder unerwünschte Wirkungen supervisorischer Begleitung. Auch Fehler von SupervisorInnen waren kein Thema, wollte und will man doch (verständlicherweise) die positiven Effekte dieses Beratungsformats darstellen und absichern (Hausinger 2007). Erst in den letzten Jahren taucht dieses Thema in Diskussionen und Publikationen auf (Leitner et al. 2004, Hausinger 2009, Pühl 2009). Die ForscherInnengruppe des Departments für Psychotherapie und biopsychosoziale Gesundheit an der Donau Universität Krems widmete sich von 2008-2011 dem Schwerpunkt Risiken, Schäden und Nebenwirkungen in Psychotherapie, Supervision und Beratung; die Autorin bearbeitete dabei das Thema für die Supervision. Grundlage waren Daten aus den empirischen Abschlussarbeiten und Masterthesen von Judith Kero (2010), Sabine Karlinger (2010), Heidemarie Hinterwallner (2010) Margareta Keiblinger (2012) und v.a. Hilarion Petzolds und Jutta Ehrhardts Auswertungen der Dunkelfeldstudie „Verletzungen in der Supervision und Lehrsupervision“ (Ehrhardt & Petzold 2014). Eine Synopse dieser verschiedenen Arbeiten wurde auch bei den Kremser Tagen 2010 (Schigl 2011) sowie bei der ANSE Forschungskonferenz 2015 vorgestellt (Schigl 2016 in Vorber.).

Als erster Schritt wurden die supervisorischen Fachpublikationen einer Sichtung unterzogen. In unserer Literaturanalyse *Supervision auf dem Prüfstand* (Petzold, Schigl et al. 2003) konnte das Thema von negativen Effekten von Supervision nicht belegt werden, eine wissenschaftliche Beschäftigung mit Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Unbedenklichkeit von Supervision blieb Desiderat. Leitner et al. (2004) fordern daher, sich auch mit durch Supervision hervorgerufenen oder verstärkten Problemen auseinanderzusetzen. Erste Detailergebnisse dazu bringen Untersuchungen der ForscherInnengruppe um Petzold: So schreiben etwa SupervisandInnen im Feld der Geriatrie nur zu ca. einem Drittel der Supervision einen hohen persönlichen Nutzen zu, die gerontologische Feld- und Fachkompetenz der SupervisorInnen wurde nur von einem knappen Drittel der Befragten als hoch beurteilt (Petzold, Müller, König 2008). Ähnliche Ergebnisse liefert die Zusammenschau von Felderkundungen in der Psychiatrie (Gottfried 2011): 20% der

Befragten geben in einer multinationalen empirischen Erhebung Negativerfahrungen mit Supervision an.

Im Handbuch der Supervision 3 (Pühl 2009) setzen sich 16 namhafte AutorInnen mit schwierigen Situationen in der Supervision auseinander und lassen uns in anschaulichen Praxisbeispielen einen Blick auf die Ursachen möglicher Fehler und Mängel werfen: Dabei werden v.a. Probleme in der Teamsupervision wie Auftragsgestaltung im Dreieckskontrakt, Ambivalente Aufträge, Einbindung der Leitung, Umgang mit Beleidigung in der Teamsupervision, Schweigepflicht etc. mit Vignetten dargestellt und die darin verborgenen Fallstricke für SupervisorInnen beschrieben. Marga Löwa-Hirsch (2003) etwa bringt als anschauliches Beispiel den Prozess der schadensvollen privaten Verstrickung einer Supervisandin mit Ihrer Supervisorin.

Kero (2010) analysierte die Beiträge in den Fachzeitschriften „OSC *Organisationsberatung, Supervision Coaching*“ und „*supervision. Mensch. Arbeit Organisation*“ aus dem Zeitraum 2000 bis 2009 nach Artikeln zum Thema der unerwünschten Effekte von Supervision: Dabei erhob sie, dass sich nur 4% aller Artikel mit Risiken, Schäden oder Nebenwirkungen von Supervision beschäftigen. In OSC wurden sechs Beiträge dazu veröffentlicht. Hier beschriebene unerwünschte Phänomene waren: Missbrauch, Grenzüberschreitung, blinde Flecken, Ausbeutung, Intrigen, professioneller Fehler und Irrtum. In der Zeitschrift *Supervision* konnte Kero 19 Aufsätze zu Themen wie Verführbarkeit und blinde Flecken von SupervisorInnen, Supervisionsmissbrauch, Inkompetenz oder Unreflektiertheit analysieren. Manche AutorInnen beschreiben eigene Supervisionsprozesse, analysieren diese kritisch und gehen auf eigene Fehler ein. Andere zeigen Missstände und Gründe des Scheiterns selbsterlebter Prozesse auf. In den Überlegungen der AutorInnen ergeben sich die am häufigsten beschriebenen unerwünschten Effekte von Supervision durch Unverbindlichkeiten in den Rahmenbedingungen und den mangelnden Auftrags- und Zielklärungen, Konzeptlosigkeit und Inkonsequenzen in der Beziehungsgestaltung durch die SupervisorInnen, den Einsatz von kreativen Medien und Methoden bei unpassenden Gelegenheiten, Verletzung der Grenzen von SupervisandInnen, falsche „Diagnose“stellungen oder Konfliktvermeidung. Weiters wird mangelnde Übernahme von Verantwortung, mangelndes Wissen um die eigene Einflussnahme, mangelnde Transparenz, Machtmissbrauch, mangelnde ethische

Auseinandersetzung, unzureichende Selbsterfahrung und Selbstreflexion der SupervisorInnen beschrieben. Als Gegenmaßnahme empfehlen die AutorInnen meist eine qualitative Überprüfung durch Eigen-Supervision der SupervisorInnen oder andere fachliche Austauschforen (Intervision).

3. Perspektive der SupervisorInnen

Keiblinger (2012) verbot in ihrer Arbeit die Erfahrungen von Supervisions-ExpertInnen¹ zu Risiken, Schäden und Nebenwirkungen von Supervision und wertete dazu die Aussagen von 7 Einzelinterviews und einer Gruppendiskussion aus. Gefragt wurde nach diesbezüglichen Beispielen auf der Ebene der SupervisandInnen, deren KlientInnen sowie der AuftraggeberInnen der Supervision², nach deren Entstehung bzw. Verhinderung. Folgende Kategorien die mit einem hohen Potential an Risiko und Fehleranfälligkeit konnotiert sind und zu negativen Effekten führen können, wurden dabei mittels qualitativer Inhaltsanalyse extrahiert:

3.1 Persönlichkeit

Das höchste Risiko von Schadensfolgen bringen die ExpertInnen mit der Person und der Persönlichkeit der SupervisorInnen in Verbindung. Hierzu wird v.a. Schadenswirkung durch Machtstreben, Geltungsdrang, Selbstüberschätzung oder Überheblichkeit der SupervisorInnen und ihrer mangelnden Wertschätzung der SupervisandInnen genannt. Meist werden diese Phänomene den persönlichen (narzisstischen) Problematiken der SupervisorInnen zugeschrieben. „Also ich glaube, dass der ganze Beratungs-, Supervisions-, Psychotherapiebereich – das ist vielleicht ein heikles Thema – Leute anzieht, die manchmal selber Probleme haben, die sie nicht gelöst haben“ (Keiblinger 2012, Expertin A, 6/183-187). Ebenso wird eine mangelnde Passung der ArbeitspartnerInnen, die nicht erkannt oder reflektiert wird, als Schadensrisiko befunden.

¹ LehrsupervisorInnen, AusbildungsleiterInnen von Supervision

² Nicht thematisiert wurde inwieweit Supervision für SupervisorInnen risikoreich ist bzw. wie diese durch/in ihrer Tätigkeit Schaden nehmen können.

3.2 Parteilichkeiten/Bindungen/Abneigungen

Eine enge (egal ob positiv oder negativ getönte) Verflechtung der SupervisorInnen mit einzelnen SupervisandInnen oder mit der Einrichtungsleitung wird von den befragten ExpertInnen ebenfalls kritisch gesehen. Die Verfolgung persönlicher Interessen gefährdet immer die nötige allparteiliche Haltung. Wirtschaftliche Beweggründe können Ursache dafür sein, eine Supervision einfach fortlaufen zu lassen, obwohl das Ziel erreicht wurde bzw. nicht besser erreicht werden kann.

3.3 Auftragsklärung/ Settingwahl

Als Risikofaktor mit hoher Fehler- und Schadensanfälligkeit wird von der Mehrzahl der ExpertInnen eine mangelnde Auftragsklärung bzw. eine zu wenig durchdachte, unspezifische Kontrakterstellung genannt. Stolperstein ist dabei häufig die Einbindung der Führungsebene bei Teamsupervisionen. Denn nicht immer können die Probleme, die in der Supervision aufkommen, auf der Ebene auf der die Supervision stattfindet gelöst werden. Bei alleiniger Arbeit mit dem Team kann Supervision auch dazu führen, dass sich Fronten zwischen Team und Leitung verhärteten. In manchen Fällen solidarisieren sich die SupervisorInnen auch mit dem Team gegen die Leitung (siehe 3.2), sind die „besseren, verständnisvolleren LeiterInnen“. Mangelnde Beachtung oder Einbindung der Struktur und der Dynamik der Gesamtorganisation wird als wichtige Fehlerquelle von SupervisorInnen gesehen.

Ein weiteres Risiko liegt aus ExpertInnensicht in der unreflektierten Anwendung von Supervision: Ob das Beratungsformat Supervision installiert werden soll oder Führungcoaching oder Organisationsentwicklung besser passen oder gekoppelt werden müssen, sollte im Rahmen einer gemeinsamen Diagnoseerstellung mit den AuftraggeberInnen geklärt werden. Es wird als Fehler bezeichnet, einen Auftrag automatisch zu übernehmen, d.h. die ExpertInnenschaft für das Supervisionssetting gegenüber den AuftraggeberInnen zu vernachlässigen und keine gemeinsame Problemdiagnose anzuregen. Supervision könne so Gefahr laufen, von AuftraggeberInnen als Alibi-Intervention zur Beruhigung der MitarbeiterInnen verwendet zu werden. Als Fehler wird eine prolongierte Supervision bezeichnet, die weitergeführt wird, obwohl die Notwendigkeit dazu nicht (mehr) gegeben ist, oder wenn Prozesse versanden oder keine weiteren Ergebnisse mehr bringen. Kritisch

sehen die ExpertInnen hier auch die in vielen psychosozialen Einrichtungen gängige unhinterfragte berufsbegleitende Supervision ohne klare Auftragsgestaltung. Die Übernahme von mangelhaft geklärten Supervisionsaufträgen lässt sich laut ExpertInnen vor allem bei BerufsanfängerInnen beobachten, bei diesen „jungen“ SupervisorInnen besteht nach ExpertInnenmeinung ein erhöhtes Fehlerrisiko bei der Kontrakterstellung.

3.4 Fach- und Feld-Kompetenz

Als Fachkompetenz wird das Wissen um den Theorie- und Forschungsstand eines Fachgebietes bezeichnet. Feldkompetenz kennzeichnet das Wissen um die spezifischen Bedingungen eines bestimmten Berufsfeldes. Beides ist für einen erfolgreichen Supervisionsprozess Voraussetzung: Zum Thema Supervisions-Fachausbildung werden Beispiele genannt, in denen PsychotherapeutInnen (ohne Supervisionsausbildung) personalisierte Supervisionen durchführen „...und die haben sich urgefürchtet vor der Supervision, weil die haben Supervision mit meiner Vorgängerin, die Therapeutin war, so erlebt, dass immer jemand geweint hat. Und Supervision etwas ist, wo man aufgemacht wird, wo man die Hosen runterlassen muss und wo Dramen passieren.“ (Keiblinger 2012, Expertin A, 5/6/361-369).

Mangelnde Feldkompetenz birgt die Gefahr, dass die Dynamik eines spezifischen Arbeits- und Berufsfeldes nicht erkannt wird. Eine Expertin beschreibt aber auch zu viel Fach- und Feldkompetenz als schädlich, wenn die SupervisorIn der Verführung unterliegt, zu „lehren“ und die eigenen Vorstellungen wie der Job zu machen sei, zum Maß nimmt.

3.5 Interventionen

Falsche /fehlende/ zu kurz greifende Interventionen von SupervisorInnen wurden besonders bei Team- und Gruppensupervisionen als Risikopotential angeführt. Sie hängen mit mangelnder Kompetenz (3.4) und/oder problematischen Persönlichkeitsmerkmalen (3.1) zusammen. Die ExpertInnen brachten Beispiele für die mangelhafte Bearbeitung gruppenspezifischer Prozesse oder die Entgleisung von Feedbackrunden, die persönliche Kränkungen, Scham- und Bloßstellungsmomente für die SupervisandInnen beinhalten. Gruppenspezifische

Prozesse können den Blick auf die/den Einzelne/n verstellen und umgekehrt bzw. die Dynamik der Gesamtorganisation verdecken.

Auch ein der „Psychohygiene“ der SupervisandInnen dienendes Jammern und Schimpfen ist - auf Dauer geduldet – ein supervisorischer Fehler. Wenn die belastenden Themen auf keine bearbeitbare Ebene gebracht werden (können), entsteht Schaden zumindest im Sinne von Zeit- und Ressourcenverschwendung. Die ausschließlich tiefenpsychologische Deutung von in der Supervision sichtbar werdenden Beziehungsdynamiken als Übertragung und Gegenübertragung ist ein weiteres Beispiel für zu kurz greifende Intervention.

Falsch gesetzte oder unterlassene Interventionen führen jedoch nach Meinung der ExpertInnen erst dann zu Schäden, wenn sie nicht korrigiert d.h. vor allem einem gemeinsamen Reflexionsprozess unterzogen werden.

3.6 Diskretion und Verschwiegenheit

Die Notwendigkeit von Datenschutz und die Verschwiegenheitspflicht gegenüber Dritten wird in wenigen Statements als Aufgabe sowohl der SupervisorInnen als auch der SupervisandInnen benannt. So kann etwa das „Nachbearbeiten“ und Weitergeben von Supervisionsinhalten eines Teams an Dritte (auch KollegInnen) zu Verletzungen und Bloßstellungen führen. Weiters wird von einem Experten gefordert, dass auch die KlientInnen der SupervisandInnen befragt werden müssen, ob ihre Materialien in die Supervision eingebracht werden dürfen.

3.7 Meta/Reflexion

Die systematische Reflexion der SupervisorInnen über das eigene Handeln wird als primäre Voraussetzung für eine möglichst risiko- und fehlerfreie Supervision benannt: Auch bei langjähriger Praxiserfahrung ist es unumgänglich, sich selbst immer wieder in Frage zu stellen und die eigenen blinden Flecken zu suchen und zu korrigieren.

3.8 Schaden im Mehrebenensystem Supervision

Die ExpertInnen wurden auch befragt, was sie als negative Effekte von Supervision bezeichnen würden: Schaden wird als die negative Konsequenz eines Risikos, eines nicht wieder gutgemachten Fehlers bezeichnet, der sich im Mehrebenensystem von Supervision niederschlägt. Er kann einzelne SupervisandInnen betreffen bzw. auch

deren KlientInnen, PatientInnen oder KundInnen. Er kann ebenso auf der Ebene der Organisation, dem AuftraggeberInnen-System angesiedelt sein oder zugleich auf mehreren Ebenen. Am häufigsten nennen ExpertInnen als Schäden für die auftraggebenden Organisationen: finanzielle und zeitliche Einbußen durch Ressourcenverschwendung, aber auch Verhärtung von Konfliktodynamiken zwischen Teilbereichen von Organisationen, etwa dem Team und dessen Leitung. Die häufigste Gefahr auf Ebene der SupervisandInnen wird von den ExpertInnen in persönlichen Kränkungen, Verletzungen und Bloßstellungen v.a. in Teamsupervisionen beschrieben. Auch der „Ruf“ von Supervision kann durch schlechte Prozesse Schaden erleiden.

4. Perspektive der SupervisandInnen

Die ergiebigsten Daten der Sicht der SupervisandInnen liefert die 2010 fertig gestellte Dunkelfeld-Studie von *Ehrhardt*, ein Forschungsprojekt, das unter der Leitung von Petzold als Kooperation der Freien Universität Amsterdam und dem Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie an der Donau Universität Krems durchgeführt wurde (Ehrhardt & Petzold 2014).

4.1 Quantitative Ergebnisse:

In einem Internetfragebogen, den von November 2001 bis Dezember 2003 insgesamt 154 Personen ausfüllten, wurde nach psychischen „Verletzungen in der Supervision und Lehrsupervision“ gefragt. 60% der Antwortenden waren weiblich, 28% männlich (vom Rest gab es keine Angabe zum Geschlecht) und zwischen 22 und 65 Jahre alt. Im Fragebogen wurden die Arten der Verletzungen durch Supervision, wie schwer sie empfunden wurden, die Strukturmerkmale der Situationen in denen sie zugefügt und wie die Folgen und der Umgang damit waren, erhoben. Dabei zeigten sich folgende Ergebnisse:

Als häufigste Verletzungen wurden im Mehrpersonensetting Kränkungen, Demütigungen, Entwertungen und Bloßstellungen, im Einzelsetting Grenzüberschreitung und Kränkung benannt.

Am häufigsten treten Verletzungen in Team- gefolgt von Gruppensupervisionen auf. Besonders risikoreich scheint es, wenn die Supervision verpflichtend ist, am Arbeitsplatz stattfindet und Vorgesetzte teilnehmen. Teamsupervision birgt auch die als am schwersten empfundenen Verletzungen. Dabei können die so gekränkten SupervisandInnen auch nicht Unterstützung im Team suchen, sondern fühlen sich alleingelassen.

Die Mehrzahl der verletzenden SupervisorInnen ist vom Herkunftsberuf PsychologIn (38%), gefolgt von SozialarbeiterInnen (26%). Männliche Supervisoren wurden deutlich häufiger als verletzend erlebt als weibliche. Sie verzeichnen die meisten Bloßstellungen ihrer SupervisandInnen vor dem Team oder der Gruppe. Auch die Art der Verletzung ist genderspezifisch: Weibliche Supervisorinnen verletzen ihre meist weiblichen SupervisandInnen v.a. durch die Zuschreibung von Inkompetenz – einem gesellschaftlichen Vorurteil, dass es offenbar für die Supervisandinnen besonders kränkend macht, wenn eine andere Frau das konstatiert. In der Kombination Mann / Mann wird als Verletzungsart Bloßstellung und Kränkung vor der Gruppe besonders häufig genannt. Als vermutete Gründe für das verletzende Verhalten ihrer SupervisorInnen gibt die überwiegende Mehrheit deren Eitelkeit (84%) an, 43% der Antworten beziehen sich auf einen „technischen Fehler“ und 39% auf Rivalität und Konkurrenz.

Verletzungen passieren in über der Hälfte der Fälle „häufig“ bis „dauernd“ und fast ebenso viele geben den Grad Ihrer Verletzung als „bedeutsam“ bis „schwer“ an (49%). Dabei reichen die Folgen der Verletzung(en) von depressiver Verstimmung bis zum Wechsel des Arbeitsplatzes. Nur 8% der SupervisandInnen geben an, dass eine Klärung mit ihrer SupervisorIn möglich war. Hilfe kommt eher aus Gesprächen im Freundeskreis (48%) oder einer (inneren) Abwertung der SupervisorIn (41%). Bemerkenswert ist, dass bei einigen Befragten die Verletzung im Nachhinein als wichtige Erfahrung eingeordnet wurde, was auf eine gut integrierte Bewältigung und Wachstum durch die negative Erfahrung schließen lässt. Die überwiegende Mehrheit der Befragten erlebte den/die SupervisorIn als fachlich kompetent und nimmt deren Eitelkeit, falsches Verständnis oder mangelnde Einfühlung als Hintergrund für die Verletzung an.

Natürlich müssen diese Daten differenziert diskutiert werden – wir können ja keinerlei Aussage darüber treffen, wie repräsentativ die Stichprobe ist, die geantwortet hat.

Die Aussagen sind jedoch jenseits von statistischen Parametern wichtig und werden inhaltlich auch durch die von den ExpertInnen eingebrachten Erfahrungen bestätigt (vgl. 3.).

4.2 Qualitative Aussagen

Durch narrative Interviews mit weiteren Betroffenen in Deutschland wurden die Daten aus dem Fragebogen angereichert. Dabei wird wieder offensichtlich, dass viele Verletzungen in der Supervision durch SupervisionskollegInnen, den Mit-SupervisandInnen zugefügt oder durch sie verstärkt werden. Entwertungen, Schamerleben oder Insuffizienzgefühle werden dabei besonders oft in Bezug auf die Dynamiken in Lehr- und Ausbildungssupervisionen berichtet. Hierzu gibt auch schon die Untersuchung von Möller (2002) einen Hinweis. Die Abwehrhaltungen von SupervisorInnen gegenüber diesem Phänomen „der Verletzung“ des SupervisandInnen durch die Supervision sind dabei vielfältig. Begriffe wie „Widerstand, psychotisch, pathologische Übertragung, Projektion, maligne Regression, persönlichkeitsgestört“ oder etwas weniger pathologisierend „Wahrnehmungsverzerrungen, Rollendiffusion, Anspruchshaltung“ werden von den SupervisorInnen in der Erinnerung der SupervisandInnen eingesetzt, um die ihre supervisorischen Positionen zu rechtfertigen – ein Phänomen missbrauchter Deutungsmacht.

Auch Verletzungen der Schweigepflicht – v.a. in Zusammenhang von Kontakten der SupervisorIn mit Vorgesetzten und Geschäftsleitung werden als weiterer Grund für Verletzungen und negative Folgen von Supervision berichtet. Diese Beispiele kommen dabei v.a. aus jenen Settings, in denen die SupervisorInnen auf mehreren Ebenen arbeiteten und wenig Transparenz im Setting herrschte.

In keinem der Interviews wurde berichtet, dass die Verletzung offensiv mit dem/r SupervisorIn geklärt werden konnte. Hier ist die supervisorische Arbeitsbeziehung bereits grundlegend gestört: Kann eine Metakommunikation über das, was in der Supervision passiert, nicht geführt werden oder wird eine Beschwerde gar als das Problem der SupervisandIn interpretiert, manifestiert sich der supervisorische Fehler in einer Verletzung, einem psychischen Schaden für die SupervisandIn. Einige Hinweise in den Fragebögen deuten auch auf Grenzverletzungen und sexuelle Übergriffe durch SupervisorInnen hin – obwohl nicht explizit danach gefragt wurde.

Hinterwallner (2010) führte in Österreich Interviews mit SozialarbeiterInnen über Fehler und unerwünschte Wirkungen aus deren Supervisionserfahrungen durch und kam zu ähnlichen Ergebnissen: Die Hauptkategorien von supervisorischen Fehlern, die sich in diesen Interviews zeigten, waren die Person der SupervisorIn und deren (mangelhafte) supervisorische Interventionen (Zeitmanagement, Settingwahl, Themen-Fokussierung, Eintönigkeit, Methodenarmut, unkontrolliertes Feedback) sowie Entgleisungen von supervisorischen Teamdynamiken. Dabei werden für letzteres sowohl Beispiele für teaminterne Prozesse angeführt, bei denen die SupervisorInnen zu wenig/zu spät eingriffen, wie auch Parteilichkeiten und Bevorzugungen oder zu starke Identifikation durch die SupervisorInnen. Die SupervisandInnen berichten auch von schlechten Erfahrungen mit PsychotherapeutInnen (ohne supervisorische Zusatzqualifikation) die auf zu individuell-persönlicher Ebene intervenieren. Auch Teamdynamiken können dadurch befördert werden.

Gender und Diversity ist ein besonders sensibles Feld, in dem das Risiko von Fehlern hoch ist (Abdul Hussein 2011, Abdul Hussein & Baig 2009). Hierzu haben wir Daten aus einer Studie von Karlinger (2010): Die Aussagen aus Interviews mit SupervisandInnen zur (mangelnden) Genderkompetenz ihrer SupervisorInnen wurden dabei 3 Ebenen zugeordnet: Das „Wollen“, d.h. die politische/ethische Haltung zu Genderfragen bündelt Negativbeispiele wie Abwertung oder Bevorteilung aufgrund einer Geschlechtszugehörigkeit, unsensiblen Umgang mit Sexualität und sexueller Orientierung, Klischeezuschreibungen oder Rollenpauschalierungen entlang der Geschlechtergrenzen seitens der SupervisorInnen. Hier wird mehrfach mangelnde Sensibilität und Mut zur Konfliktbearbeitung der SupervisorInnen beklagt: *“...Supervisor war ein feiger Hund“* (Karlinger 2010, Interview Supervisandin C, 4/109-113). Beispiele der Solidarisierung mit einem Geschlecht d.h. die Aufgabe der supervisorischen Allparteilichkeit wurden in diesem Zusammenhang ebenso genannt und auch dieses Verhalten in Zusammenhang mit der Konfliktvermeidung durch die/den SupervisorIn gebracht.

Die zweite Form von mangelnder Genderkompetenz wird in den Daten aus den Aussagen über mangelndes Wissen der SupervisorInnen extrahiert: Hier wurden besonders das Wissen um genderdiskriminierende Prozesse am Arbeitsmarkt und der Erwerbsarbeit genannt – Fachwissen, das SupervisorInnen eigentlich haben

sollten. In hochsensiblen Bereichen wie etwa Frauenhaus-Arbeit wird genderbezogene Feldkompetenz als unbedingte Voraussetzung gefordert. Auch auf der Ebene des Könnens wurden Mängel beanstandet und hier mehrfach eine geschlechtergerechte Sprache genannt. Mangelnde Sensibilität gegenüber Doing-Gender-Prozessen in Teams etwa beim Bearbeiten spezifischer Konkurrenz- und Konfliktbearbeitungsstrategien unter Frauen, gendertypischen Modi der Entscheidungsfindung oder die Genderperspektive in Führung und Hierarchie werden auf dieser Ebene der Performanz genannt.

Mängel auf allen 3 Ebenen - dem politischen Willen, dem Wissen wie dem Können werden von den Interviewten als supervisorischer Fehler gewertet. Dieser kann zur Beendigung bzw. dem Nicht-Zustandekommen eines Supervisionsvertrags führen – was auf prinzipiell (selbst)bewusste SupervisandInnen schließen lässt und den persönlichen Schaden für SupervisandInnen hintanhält³.

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

5.1 Definitionen von Risiko, Fehler, Schaden und Neben-Wirkung

Der Begriff „Fehler“ wird von den ExpertInnen mit der Person der SupervisorIn, deren oder dessen Haltung, Kompetenz und Performanz verknüpft. Fehler passieren in jeder Supervision, jedem/r SupervisorIn immer wieder. Ein Fehler kann neutralisiert werden, wenn er in einer Meta-Reflexion analysiert und korrigiert wird. Oft sogar befördert das Analysieren und Reden über einen Fehler neue Perspektiven und wichtige Erkenntnisse und bringt den Supervisionsprozess voran. Ein „Kunstfehler“⁴ in der Supervision ist dagegen ein unaufgelöster, unkorrigierter, oftmals sich wiederholender, quasi systematischer Fehler, bzw. ein Handeln wider den State of the Art oder die Ethik von Supervision. Er wird nicht reflektiert bzw. nicht neutralisiert, die/der SupervisorIn sieht keine Notwendigkeit, ihr/sein professionelles Handeln zu ändern.

³Ein Schaden für die SupervisorIn kann dabei nicht ausgeschlossen werden!

⁴Der etwas euphemistische Begriff „Kunstfehler“ ist hier m.E. zurecht gewählt: Im Unterschied zu einem „Behandlungsfehler“ in Medizin und Therapie: In der Supervision wird nicht behandelt, man kann aber von der Kunst glücklicher Supervision sprechen.

Ein Schaden ist die negative Folge eines nicht wieder gutgemachten Fehlers und kann auf psychischer, (selten) physischer, sozialer und/oder materieller Ebene angesiedelt sein. Der Schaden kann auf Ebene der Organisation, eines Subsystems der Organisation oder des/der Einzelnen (SupervisandIn, KlientIn, BeraterIn) liegen.

Risiken sind in der Supervision wie bei jeder Intervention nie auszuschließen – jede Systemänderung kann prinzipiell immer auch in eine unerwünschte Richtung laufen. Gerade bei Supervision stellt sich auch die Frage, wer „das Erwünschte“ definiert und ob nicht das, was für den einen erwünscht, für andere Systemteile unerwünscht sein kann. Wo Wirkungen sind, sind auch Nebenwirkungen möglich und was in die jeweils eine oder andere Kategorie fällt kann Frage der Perspektive sein. Die ExpertInnen waren sich einig, dass der Begriff Nebenwirkung zu sehr dem medizinischen Paradigma entspricht, und für die Supervision zu kurz greift. Wir sollten hier besser von *Neben-Wirkungen* (Leitner 2011) sprechen, d.s. Effekte, die nicht direkt als Ziel definiert waren, aber durch die Intervention eintreten (können).

5.2 Die häufigsten Quellen supervisorischer Fehler

Die folgenden Fehlerquellen wurden von SupervisandInnen wie SupervisorInnen in den verschiedenen Erhebungen genannt (Rangreihe nach Häufigkeit):

A) Strukturvariable:

- Persönlichkeit des SupervisorIn: Selbstüberschätzung, Eitelkeit, Bedürftigkeit etc.
- Mangelnde Auftragsklärung, unreflektierte Übernahme von Aufträgen oder ungenügende Diagnoseerstellung mit daraus folgender Festlegung des Settings und der dort erreichbaren Ziele.
- Mangelnde Feldkompetenz der SupervisorIn
- Mangelnde Fachkompetenz der SupervisorIn - Theoriedefizit
- Mangelnde Passung

B) Prozessvariable:

- Mangelnde Fähigkeit oder -bereitschaft über Probleme und Fehler, die in der Supervision auftauchen zu reflektieren und zu reden, keine Metakommunikation
- Ungenügende Berücksichtigung der Dynamik des Gesamtsystems während der Arbeit mit einem Subsystem / Einzelnen

- Umgang mit der Gruppen- bzw. Teamdynamik: Eskalierung, Konkurrenz, Entgleisung von Feedbacks
- Solidarisierung mit SupervisandInnen gegen andere Systemteile, v.a. Leitungspersonen
- Für das Ziel und situationsspezifisch inadäquater Einsatz von Methoden und Medien
- Mangelnde Konfrontationsbereitschaft

Wenig erwähnt wurden von den ExpertInnen die Themen von Verschwiegenheit, sowie Gender- und Diversity- Kompetenz. Diese Verletzungspotentiale kamen v.a. durch die SupervisandInnen zur Sprache. Hier ist auch bei aller sonstigen Übereinstimmung eine Differenz zwischen den Aussagen der SupervisandInnen und der SupervisionsexpertInnen auszumachen. Während erstere Verletzungen durch Indiskretion v.a. in jenen Settings beklagen, in denen SupervisorInnen auf mehreren Systemebenen arbeiten, fordern die ExpertInnen eine Vernetzung der SupervisorInnen mit Subsystemen und Leitungen. Gemeinsam ist den Aussagen aber die Betonung der Wichtigkeit der Transparenz: was wird wo und warum gemacht, muss kommuniziert werden!

In den Aussagen über psychische Schäden von SupervisandInnen wird als der zutage tretende supervisorische Haupt-Fehler die ausbleibende Metakommunikation über die empfundene Ungerechtigkeit oder Beeinträchtigung in der Supervision genannt. Dies ist v.a. dort der Fall, wo maligne gruppenspezifische Prozesse durch SupervisorInnen nicht rechtzeitig erkannt, gestoppt oder sogar gefördert werden. Ebenso wenn SupervisandInnen Dinge sagen oder sich in einer Weise öffnen, die dem Arbeitskontext nicht entsprechen und so Konfrontationen⁵ entstehen, die nach der Supervision die Zusammenarbeit im Alltag erschweren.

Besonders in der konkurrenzbetonten Ausbildungs- oder Lehrsupervision kann das Kränkungspotential hoch sein; es wäre Aufgabe der SupervisorInnen, hier aufmerksam zu sein bzw. zu intervenieren, wenn sich supervisorische Interpretationen und kritische, interpretierende Feedbacks der KollegInnen gegenseitig verstärken und sich eine Dynamik des Besserwissens hochschaukelt. Ein Erkenntnisprozess in der Supervision kann schon eine Kränkung beinhalten, eine

⁵Oder ebenso starke Nähegefühle

daraus resultierende Bloßstellung und kollektive Abwertung jedoch verhindert die Integration und Nutzbarmachung der unangenehmen Erkenntnis.

In einigen Statements wird auch die Scheu mancher SupervisorInnen vor unangenehmen Konsequenzen beschrieben: Aus Sicht einer SupervisandIn, die den Mut gefasst und ein heikles Thema angesprochen hat, kann ein solches Ignorieren des angesprochenen Themas seitens der SupervisorIn Enttäuschung und Rückzug, bzw. im Team Resignation oder Verstärkung von Vorsicht zur Folge haben. Diese Konfrontationsscheu wird auf eine unsichere Persönlichkeit der SupervisorIn zurückgeführt. Ein Fehler kann somit aus Sicht der SupervisandInnen in beide Richtungen gehen – zuviel und zuwenig zu konfrontieren (auch das Wie spielt dabei sicher eine Rolle!!).

5.3 Folgen supervisorischer Fehler: Schäden durch Supervision

A) Individuelle Folgen:

Ein Hauptergebnis der quantitativen Studie bei den SupervisandInnen war, dass eine unbedachte Intervention seitens der SupervisorIn kränkend sein kann – diese Kränkung aber v.a. durch ein Abtun und Abwehren der Gefühle der SupervisandIn durch die SupervisorIn zu einer erinnerten Verletzung wird. Eine solche Verletzung ist möglicherweise nicht unmittelbar für andere offensichtlich, aber für den /die Betroffene/n selbst deutlich spürbar. Im schlimmsten Fall wiederholt sich eine Verletzung und wird auch noch, wenn sie ausgedrückt wird, mit Hilfe der Definitionshoheit des/der SupervisorIn vom Tisch gewischt. Durch solche nicht problematisierte oder problematisierbare Deutungsmacht geschieht häufig die nächste, auf die erste aufgesetzte Verletzung. Sie zeigt sich durch Abwehren, Nichtwahrnehmen, Nichternstnehmen auf Seiten des/der SupervisorIn. Besonders hohes Verletzungspotential bergen Mehrpersonensettings. In der Analyse aus Genderperspektive zeigt sich, dass männliche Supervisoren häufiger als verletzend wahrgenommen werden – besonders die Kombination Mann / Mann ist für Kränkung anfällig. Supervisanden geben hier als Verletzungsart „ungerechte Behandlung“ an. Supervisandinnen leiden v.a. unter der Zuschreibung von Inkompetenz. Hier ist es für Supervisandinnen besonders verletzend, wenn eine andere Frau das konstatiert. Genderspezifität zeigt sich hier in der Art der empfundenen Verletzung: Was für

Supervisanden unter einer Rang- und Fairnessperspektive erscheint, kommt bei Supervisandinnen als persönliche Abwertung an.

B) Folgen für das supervisierte Teil- und Gesamt-System:

Für das supervidierte Teilsystem können verfestigte und/oder vermehrte Konflikte mit Leitungspersonen Folgen supervisorischer Fehler sein. In den Teamsupervisionen, in denen Verletzungen passieren, ist nicht nur der/die einzelne gekränkte SupervisandIn Geschädigte: die Teamkultur leidet, die fundierte Kollegialität, die Supervision eigentlich befördern sollte (vgl. Petzold, 2007), wird in der Supervision untergraben. Misstrauen und Konkurrenz können wachsen und sich auch auf die Arbeitsqualität auswirken⁶.

Für die Gesamtorganisation sind bei wirkungsloser oder schädlicher Supervision v. a. Zeit-, Geld- und Ressourcenverschwendung in Rechnung zu stellen.

5.4 Forderungen an SupervisorInnen

In allen gesammelten Daten zu Fehlern, Risiken, Schäden und Nebenwirkungen wird die Selbstanalyse von SupervisorInnen und die Selbstkontrolle in ihrer Beratungstätigkeit gefordert. Eigenreflexion ist von Supervision nicht wegzudenken und muss fixer Bestandteil professioneller Praxis von SupervisorInnen sein. Die Haltung, Kompetenz und Performanz der SupervisorInnen müssen im Zentrum der Reflexion stehen, um Praxis zu überprüfen und zu verbessern. Dies kann in Form von Intervision mit KollegInnen stattfinden oder der Supervision von SupervisorInnen im Einzel,- oder Gruppensetting.

5.5 Forderungen an die Supervisions-AusbildungsträgerInnen

Ein Schaden durch Supervision liegt in der mangelnden Kompetenz und Performanz oder der Persönlichkeitsstruktur der SupervisorIn begründet, darin sind sich SupervisandInnen wie SupervisorInnen einig. SupervisorInnen mit Selbstwertdefiziten sind in Gefahr, die Position der BeratungsexpertIn kompensatorisch für die eigene Selbstwertregulierung einzusetzen, einseitige Bündnisse einzugehen und Entscheidungsprozesse zu dynamisieren. In den

⁶Es fehlen nach wie vor Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen von Supervision auf die KlientInnen der SupervisandInnen beschäftigen – der melioristischen wie in den dunklen Seiten dieser Zusammenhänge (Schigl 2008).

Supervisionslehrgängen ist daher die Auswahl der KandidatInnen so zu treffen, dass Menschen mit (offensichtlichen) derartigen Problemen erst nach einer Persönlichkeitsentwicklungs-/ Selbsterfahrungs-/ Therapiephase die Supervisions-Ausbildung beginnen oder fortsetzen können. In den Ausbildungen soll vermehrt Augenmerk auf Persönlichkeitsbildung, Selbstreflexion und Sensibilität für die eigene Wirkung als SupervisorIn gelegt werden⁷.

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse über unerwünschte Effekte und Folgewirkungen sollten als Basisinformation in die Ausbildung von SupervisorInnen einfließen. Eine gut fundierte Supervisionsausbildung reduziert das Fehler- und somit das Schadensrisiko und stellt eine Voraussetzung dar um professionell Supervision anbieten zu können, darin sind sich die ExpertInnen einig.

5.6 Forderungen an die supervisorisch-wissenschaftliche Community

Die Fachzeitpublikationen, die sich mit Supervision beschäftigen, sollten sich nicht nur den hellen - sondern auch den Schattenseiten des Beratungsformats widmen. Es darf der wissenschaftlichen Community nicht allein um die Bestätigung der Disziplin Supervision gehen – in einer mehrperspektivischen Sicht trägt auch die Diskussion von Fehlern und Gefahren zur Qualität einer Dienstleistung bei! Somit sind ForscherInnen, AutorInnen und publizierende supervisorische PraktikerInnen aufgefordert, sich diesen Themen zuzuwenden und eine kritische Selbstreflexion in bester supervisorischer Tradition zu entwickeln und darzustellen. Fehler und Schwierigkeiten zu veröffentlichen und KollegInnen mit diesen Erfahrungen zu bereichern, hilft das Format weiter zu entwickeln. So kann die angestrebte Professionalisierung von Supervision als wissenschaftlich gerechtfertigte Beratungsleistung vorangetrieben werden.

Die Kunst geglückter Supervision ist ein Produkt aus Wissen, Können und Haltung der SupervisorIn und ihrer Zusammenarbeit mit den SuperviandInnen.

⁷ Inwieweit eine Akademisierung von Supervision und die damit oft verbundene theorielastigere Ausbildung dies noch zulässt, muss abgewartet werden.

Zusammenfassung: Wie gefährlich kann Supervision sein? Perspektiven in ein Dunkelfeld

Risiken für Nebenwirkungen und Schäden, die durch Supervision auftreten können, sind bisher kaum diskutiert worden. Dieser Artikel entstand im Umfeld des Departments für Psychotherapie und biopsychosoziale Gesundheit der Donau-Universität Krems und versammelt Daten aus verschiedenen Studien zu dem Thema. In einer Triangulation qualitativer und quantitativer Empirie werden Aussagen aus einer Literaturanalyse, Sicht von Expert/innen und (geschädigten) Supervisand/innen zu Struktur- und Prozessvariablen kombiniert: Persönlichkeit und Kompetenz des/der Supervisor/in, Auftrag und Setting, Passung, Interventionen, Umgang mit Verschwiegenheit sowie Risikobedingungen für Schäden und Verletzungen in der Supervision. Des Weiteren werden Definitionen für Risiko, Schäden und Nebenwirkungen sowie Schlussfolgerungen für Qualitätssicherung in der Supervision skizziert.

Schlüsselwörter: Risiken · Nebenwirkungen · Schäden · Supervision · Strukturqualität · Prozessqualität

Summary: Risk in supervision – How dangerous can supervision be?

Risks for side effects and damage that can occur through supervision are a rarely discussed topic. This article originates in the Department of Psychotherapy and Biopsychosocial Health of the Danube University Krems and gathers data from various research studies on the subject. Statements from literature analysis, supervision-experts and (damaged) supervisees about structure and process variables are combined in a triangulation of qualitative and quantitative empirical data: personality and competence of the supervisor, contracting and setting of supervision, matching, supervisors interventions and dealing with secrecy as well as conditions of risk for damages and injuries in supervision. In addition, definitions for risk, damage and side effects, as well as implications for quality-management in supervision are outlined.

Keywords: Risk · Side effects · Damage · Supervision · Structure quality · Process quality

Literatur:

Abdul-Hussein, Surur, Baig Samira (Hrsg.) (2009): *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung*. Wien: Facultas.

Abdul Hussein, Surur (2011): *Genderkompetenz in Supervision und Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag

Ehrhardt, Jutta, E. (2010): Verletzungen in der Supervision und in der Lehrsupervision. Diplomarbeit im Ergänzungsstudiengang „Diplom-Supervisor/in der Faculty of Human Movement Sciences“ der Vrije Universiteit Amsterdam, EAG/FPI Hückeswagen und Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie der Donau-Universität Krems.

Hausinger, Brigitte (2009): Ausblicke. Haubl, Rolf, Hausinger, Brigitte (Hrsg.) (2009): *Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke*. S 241-249 Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hinterwallner Heidemarie (2010): *(Un)Erwünschte Wirkungen von Supervision in der sozialen Arbeit*. Diplomarbeit um Masterlehrgang sozialraumorientierte und klinische soziale Arbeit an der FH Campus Wien

Karlinger Sabine (2010): *Gender matters. Zur Bedeutung der Genderkompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren im psychosozialen Feld*. Masterthesis im Lehrgang Supervision und Coaching am Department für Psychotherapie und biopsychosoziale Gesundheit der Donau Universität Krems. Internet: <http://webthesis.donau-uni.ac.at/thesen/90310.pdf> Abruf 10.8.2015

Kero Judith (2010): *Thematisierung von unerwünschten Effekten in der Supervision untersucht anhand der Quellenanalyse der Zeitschriften OSC und Supervision*. http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/kero_judith_monika-thematisierung_supervision-07_2010.pdf Abruf 16.5.2012

Keiblinger Margareta (2012): *Risiken, Schäden, Nebenwirkungen von Supervision aus Sicht von ExpertInnen*. Masterthesis im Lehrgang Supervision und Coaching am Department für Psychotherapie und biopsychosoziale Gesundheit der Donau Universität Krems <http://webthesis.donau-uni.ac.at/thesen/91322.pdf> Abruf 10.8.2015

Künzli, Hansjörg (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 3/2005, 231-244

Leitner, Anton, Petzold, Hilarion. G., Orth, Susanne, Sieper, Johanna, Telsemeyer, Petra (2004): *Mythos Supervision? - Zur Notwendigkeit von „konzeptkritischen“ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Risiken, Nebenwirkungen und Rechtsverletzungen in der supervisorischen Praxis*. Internet: http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt_medizin/psymed/artikel/mythsu04.pdf Abruf 10.8.2015

Leitner, Anton (2011): Psychotherapie auf dem Weg. In: *Integrative Therapie*. Vol 37 1-2/2011, S7- 45

Löwa-Hirsch, Marga (2003): Opfer von Beratung: *supervision* 3/2003, S 38-43

Maurer, Ingmar (2007): Wirksamkeitsforschung in Leitungssupervision und Coaching. *supervision* 1/2007, 20-24.

Möller, Heidi (2001): *Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden*. Stuttgart: Klett Cotta

Möller, Heidi (2002): *Schamerleben in Supervisionsprozessen*. Internet: http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt_medizin/psymed/artikel/schamerleben.pdf Abruf am 3.6.2012

Petzold, Hilarion, Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003): *Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation*. Opladen: Leske & Budrich

Petzold, Hilarion, G. (2007): *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung*. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Wiesbaden: VS Verlag.

Petzold, Hilarion, G., Müller, Lotti, König, Michael (2008): Supervision im Feld der Altenarbeit im deutschsprachigen Raum – ein Vergleich der empirischen Felderkundungen in Österreich, Deutschland und der Schweiz. http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/petzoldmuellerkoenigsup_09_2_008.pdf Abruf 16.5.2012

Pühl, Harald (Hrsg.) (2009): *Handbuch der Supervision 3*. Berlin: Leutner

Schigl Brigitte (2004): Qualitätskriterien supervisorischen Handelns: Ausgewählte Ergebnisse einer Evaluation der internationalen Forschungsliteratur. In: Fröhlich, Werner, Jütte, Wolfgang. (Hg.): *Qualitätsentwicklung in der postgradualen Weiterbildung. Internationale Entwicklungen und Perspektiven*. (S 440-449) Münster: Waxmann Verlag

Schigl, Brigitte (2007): Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von erfolgreichen Supervisionsprozessen: Eine qualitative Erhebung bei Expert/innen und Supervisand/innen. *supervision* 1.2007, S 41- 49

Schigl, Brigitte (2008): Supervision: Ergebnisse aus der Forschung. Oder was brauchen ForscherInnen und PraktikerInnen voneinander. In: Krall, Hannes, Mikula, Erika, Jansche, Wolfgang: *Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich*. Wiesbaden: VS Verlag. S39-52

Schigl, Brigitte (2011): Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung. *Integrative Therapie* Vol 37 1-2/2011, S 113-137.

Schigl, Brigitte (2016 in Vorb.): *Risks and Side Effects of Supervision - A Synopsis from Research-Projects of Supervision & Coaching at the Danube University Krems (Austria)* In: ANSE Supervision Research Conference Budapest