

FPI-Publikationen – Wissenschaftliche Plattform “Polyloge“

GraduierungsArbeiten

aus den Weiterbildungen der EAG zur
"Integrativen Therapie" und ihren Methoden

Herausgegeben durch den Prüfungsausschuss der EAG:

Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold,

Prof. Dr. päd. Waldemar Schub, MA,

Dipl.-Päd. Ulrike Mathias-Wiedemann,

Bettina Mogorovic, MSc.

1972 – 2022 > 50 Jahre FPI und 40 Jahre EAG > Integrative Therapie, Agogik, Kulturarbeit
und Öko-care

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen.

Redaktion: *Ulrike Mathias-Wiedemann, Hans-Christoph Eichert*, Wefelsen 5, D - 42499 Hückeswagen

e-mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de

Copyrightinweis: Mit der Veröffentlichung gehen sämtliche Verlagsrechte, insbesondere das der Übersetzung, an die FPI-Publikationen, D-40237 Düsseldorf. Auch der auszugsweise Nachdruck bedarf der schriftlichen Genehmigung.

Ausgabe 09/2023

Exploration unerwünschter Effekte in der Supervision
Die Relevanz von Risiken, Fehlern, Nebenwirkungen, Schäden und
ihren Auswirkungen auf den supervisorischen Prozess

*Svetlana Schabanova, Krefeld **

* Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung, Hückeswagen (Leitung: *Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Dipl.-Sup. Ilse Orth, MSc.*). Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de, Information: <http://www.eag-fpi.com>).

EAG-Weiterbildung: *Supervision und Organisationsentwicklung im Integrativen Verfahren*. Betreuerin/Gutachter: *Bettina Mogorovic, MSc. / Prof. Dr. Hilarion G. Petzold.*

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
1.1 Einführung in die Thematik	2
1.2 Problemdarstellung	3
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2. Supervision	5
2.1 Definition der Supervision	5
2.2 Zielsetzung	7
2.3 Historischer Hintergrund	10
2.4 Integrativer Ansatz der Supervision	12
3. Supervisionssetting	14
3.1 Supervision im dyadischen/polyadischen Setting	14
3.2 Gruppensupervision	15
3.3 Teamsupervision	16
4. Stand der Supervisionsforschung	17
5. Negative Effekte	20
5.1 Fehler	20
5.2 Risiken	22
5.3 Nebenwirkungen	23
5.4 Schäden	24
6. Unerwünschte Effekte in der Supervision	25
6.1 Strukturelle Rahmenbedingungen	26
6.2 Supervisor	31
6.3 Supervisanden	39
6.4 Klienten	45
6.5 Supervisionsprozess	48
6.6 Ergebnisqualität	60
7. Der Umgang mit unerwünschten Effekten	63
8. Potenzielle Auswirkungen	65
8.1 Individuelle Konsequenzen	66
8.2 Folgen für den Betrieb	67
9. Fazit	69
10. Zusammenfassung/Summary	71
11. Literatur	72

1. Einleitung

1.1 Einführung in die Thematik

In den letzten 20 Jahren hat Supervision zunehmende Verbreitung gefunden. Von vielen Leistungsträgern wird Supervision als Instrument zur Qualitätssicherung von Maßnahmeträgern eingefordert, so zum Beispiel von der Deutschen Rentenversicherung (*Deutsche Rentenversicherung* 2010).

Im Bereich der Sozialen Arbeit stellen Supervisionen heute eher die Regel als die Ausnahme dar. Es ist unbestreitbar, dass Supervision Auswirkungen auf die Arbeitsqualität der beteiligten Supervisanden hat (*Ehrhardt, Petzold* 2011). Die Qualität der angebotenen Supervision bildet somit ein wesentliches Kriterium für die erfolgreiche Umsetzung qualitativ hochwertiger Sozialer Arbeit.

Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Supervision, obwohl sie positive Wirkungen entfaltet, auch potenzielle Nebeneffekte aufweisen kann (*Lutz, Graw* 2001, 12). Die positiven Ergebnisse, die durch Supervision erzielt werden können, wurden bereits ausführlich beschrieben. Hingegen wurden die potenziell nachteiligen Auswirkungen dieser Dienstleistungen kaum thematisiert und oft vernachlässigt (*Leitner et al.* 2004). Diese Nebeneffekte können professionelle Soziale Arbeit in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigen und sogar negative Auswirkungen auf die Supervisanden haben. Es ist bedauerlich, dass bislang nur wenige wissenschaftliche Arbeiten sowohl in der theoretischen als auch in der empirischen Forschung dem Thema Risiken, unerwünschten Nebenwirkungen, Schäden und Fehlern in der Supervision beleuchtet haben (*Schigl* 2013, 13).

In meiner beruflichen Rolle als Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin M. Sc. im Bereich der Suchtkrankenhilfe ist es für mich von großer Bedeutung, kontinuierlich Supervision zu nutzen. Dies ermöglicht mir, meine Arbeit mit Patientinnen auf professionelle Weise zu überdenken und ihre Qualität durch eine zusätzliche, professionelle Perspektive zu steigern. Diese Praxis erlaubt mir, meine Herangehensweise vielseitiger zu gestalten und sicherzustellen.

Vor dem dargestellten Hintergrund zur Entwicklung von adäquaten theoretischen und praktischen Perspektiven entstand die Idee der vorliegenden Arbeit, die sich mit folgender Thema beschäftigt: „Exploration unerwünschter Effekte in der Supervision. Die Relevanz von Risiken, Fehlern, Nebenwirkungen, Schäden und ihren Auswirkungen auf den supervisorischen Prozess“.

Ein supervisorischer Prozess ist ein hochkomplexes Geschehen. Supervision kann Veränderungsnotwendigkeiten in einer Organisation, dem Subsystem einer Organisation oder im individuellen Lebensverlauf eines Individuums offensichtlich machen. Alles was wirkt, hat auch Nebenwirkungen (*Lutz, Graw 2001, 12*). Aus diesem Grund lag es mir besonders am Herzen, mich im Vorfeld meiner Tätigkeit als Supervisorin intensiv mit den potenziellen Risiken solcher Prozesse auseinanderzusetzen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, unerwünschte Aspekte in der Supervision näher zu beleuchten. Unter Berücksichtigung dieser Phänomene wird die Grundlage zu positiven Korrekturen und Verbesserungen geschaffen, die zur Qualitätssicherung und Verbesserung von Supervision und damit letztlich zur Verbesserung der Arbeitsqualität von Supervisanden in zahlreichen Settings (im dyadischen/polyadischen Setting, Fall-, Team- und Gruppensupervision) beitragen soll.

Als Grundlage für die Recherche dienen kritische Artikel zum Thema der unerwünschten Effekte und Wirkweisen aus einschlägiger Literatur. Das umfassende Wissen über mögliche Verletzungen in der Supervision wird eruiert. Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen mir somit eine Orientierung und gewisse Sicherheit in meiner Tätigkeit als Supervisorin und tragen zur Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle von Supervision in der Profession Sozialarbeit/Sozialpädagogik bei.

1.2 Problemdarstellung

In den letzten Jahren hat der Bedarf an Supervision aufgrund gesteigener Ansprüche an Qualität und Wirtschaftlichkeit deutlich zugenommen (*Leitner et al. 2004, 3*).

Supervisionen werden heute überwiegend von externen und unabhängigen Supervisoren durchgeführt und stellen in einschlägigen Berufsfeldern in denen es um Beziehungsarbeit geht eher die Regel als die Ausnahme dar (*Stangl* 2011). Es ist bemerkenswert, dass die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege mittlerweile eigene Richtlinien zur Durchführung und Finanzierung von Supervision entwickelt haben, was die Bedeutung dieses Instruments für verschiedene Bereiche unterstreicht und eine gezielte Nutzung ermöglicht, um Arbeitsprozesse zu optimieren und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern (*Belardi* 1996, 195).

Die Finanzierung von Supervisionsangeboten stellt volkswirtschaftlich einen bedeuten Betrag dar, der nicht zuletzt auch durch öffentliche Haushalte finanziert wird (*Leitner et al.* 2004, 4).

Nach *Lutz, Graw* (2001, 12) ist Supervision jedoch unter dem Aspekt zu betrachten, dass "alles was wirkt auch Nebenwirkungen haben kann". Werden Schädigungen, Verletzungen und Nebenwirkungen von Supervision nicht erfasst, unterbleibt eine gezielte Wirksamkeitssteuerung (*Ehrhardt, Petzold* 2011, 138). Wenn Nebenwirkungen und negative Effekte durch Supervision nicht in Betracht gezogen werden, hat das zur Folge, dass auch keine Instrumentarien entwickelt werden können um diese zu vermindern oder zu vermeiden falls sie vorliegen sollten. Ein „blinder Fleck“ entsteht. Eine Qualitätssicherung von Supervision ist nicht mehr gewährleistet. Die Qualität von Supervision hat Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit der Supervisanden (*Ehrhardt, Petzold* 2011, 127). Sinkt die Qualität von Supervision, wird die Qualität der Tätigkeit der Supervisanden folglich dadurch Beeinträchtigung finden.

Daher zielt diese Arbeit darauf ab, unerwünschte Effekte zu erfassen, die während des Supervisionsprozesses auftreten können. Hierzu zählen Fehler, Schäden, Risiken sowie unerwünschte Begleiterscheinungen, die potenziell negative Auswirkungen auf die Supervisandinnen selbst, die Organisation sowie das Kundensystem haben können. Zudem liegt ein besonderes Augenmerk darauf, eine kritische Analyse der Supervision sowohl aus Sicht der Supervisanden als auch der Supervisoren zu ermöglichen. Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Aufmerksamkeit auf potenziell nachteilige Phänomene zu lenken, konkrete Lösungsansätze zu präsentieren und somit zur Verbesserung der Effektivität der Supervision beizutragen. Dies soll dazu beitragen, die Qualität der beruflichen

Tätigkeit der Supervisanden bewahren oder sogar steigern zu können. Im anschließenden Kapitel wird auf diese Aspekte ausführlich eingegangen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung widmet sich Kapitel zwei der Definition und dem Stellenwert von Supervision als Instrument zur professionellen Reflexion. Es beleuchtet sowohl ihren historischen Hintergrund als auch den daraus resultierenden Entstehungsansatz der Integrativen Supervision. Im dritten Kapitel erfolgt eine vertiefende Betrachtung der verschiedenen Formen und Anwendungsbereiche von Supervision sowie ihrer jeweiligen Zielsetzungen.

Im vierten Kapitel wird der aktuelle Stand der Supervisionsforschung dargestellt. Kapitel fünf richtet seinen Fokus auf die Analyse von Begriffen bezüglich unerwünschter Effekte, die im Verlauf eines Supervisionsprozesses auftreten könnten. Das darauf aufbauende sechste Kapitel widmet sich der eingehenden Erkundung dieser unerwünschten Effekte in der Supervision und fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

Die umfassende Darstellung der Relevanz von Risiken, Fehlern, Nebenwirkungen und Schäden sowie deren potenzielle Auswirkungen auf den supervisorischen Prozess erfolgt im siebten Kapitel. Abschließend bieten das Fazit und der Ausblick eine Zusammenfassung der Anforderungen für eine erfolgreiche Supervision. Hierbei liegt besonderes Augenmerk auf der Rolle des Supervisors und den Facetten des professionellen supervisorischen Handelns. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die maskuline Form bevorzugt. Es werden damit beide Geschlechter angesprochen.

2. Supervision

2.1 Definition der Supervision

Supervision

Supervision ist kein rechtlich geschützter Begriff. Es gibt unterschiedliche Definitionen und Ansätze dazu. Die Forschungsanalyse der Effizienz von Supervision durch *Petzold* und sein Team am Zentrum für Psychosoziale Medizin an der Donau – Universität Krems hat gezeigt, dass es keine einheitliche Form der Supervision gibt (*Petzold et al. 2003*). Basierend auf verschiedenen Definitionsvorschlägen werde ich meine eigene Interpretation von Supervision formulieren.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision definiert Supervision als „wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischen Veränderungen“ und sieht ihren Nutzen in der Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz, sowie der Förderung der Zusammenarbeit in Teams, Projekten und zwischen den Hierarchieebenen (*Deutsche Gesellschaft für Supervision 2012, 9*). Supervisionen stellen ein Qualitätsmerkmal der Arbeit der einzelnen Professionen und des multidisziplinären Teams als solches dar (*Deutsche Rentenversicherung 2010, 81*).

Nach *Stangl* (2011) stellt Supervision eine Beratungsform dar, die einzelnen Teams, Gruppen und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres personalen, beruflichen oder ehrenamtlichen Handelns begleitet. Fokus ist je nach Zielvereinbarung die Arbeitspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik zwischen Supervisand und Klient (Prozesssupervision), die Zusammenarbeit im Team (Teamsupervision) bzw. in der Organisation des Supervisanden (*Stangl 2011*).

Schreyögg beschreibt Supervision als „Beratungsform, in der berufliche Zusammenhänge thematisiert werden“ (*Schreyögg 2010, 13*).

Integrative Supervision

Neben einer Zusammenfassung des Begriffs von Supervision liegt der Fokus hier auf einer detaillierteren Betrachtung der Integrativen Supervision.

Nach *Petzold* (2003a, 512) handelt es sich bei der Integrativen Supervision um einen interaktionalen Prozess, in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen (z. B. Personen und Institutionen) bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden. Ziel von Supervision ist es die personale, soziale und

fachliche Kompetenz und Performanz der supervidierten Person durch die Rückkopplung und Integration von Theorie und Praxis zu erhöhen (*Petzold 2003a*). Supervision soll nach *Ehrhard, Petzold (2011)* dazu dienen, Hilfeleistungen u. a. der Sozialen Arbeit zu unterstützen um deren vielschichtigen und schwierigen Aufgaben optimal wahrnehmen zu können und die Arbeitsqualität zu sichern (*Petzold 2003a, 952*).

Ein weiteres wichtiges Merkmal der Integrativen Supervision nach *Petzold* ist die Ressourcen- und Lösungsorientierung. Es wird davon ausgegangen, dass SupervisandInnen über eigene Ressourcen und Kompetenzen verfügen, die in den Supervisionsprozess einfließen können. Durch eine unterstützende und wertschätzende Atmosphäre wird die Entwicklung neuer Handlungsoptionen und Lösungsstrategien ermöglicht.

Zudem spielt die Beziehung zwischen Supervisor und Supervisanden eine zentrale Rolle. *Petzold* betont die Bedeutung einer vertrauensvollen und respektvollen Arbeitsbeziehung, die auf gegenseitiger Wertschätzung und Offenheit basiert. Durch eine gute Beziehung können Supervisanden ihre Anliegen und Herausforderungen besser reflektieren und bearbeiten (*Petzold 2003a, 952*).

Die integrative Supervision nach *Petzold* zeichnet sich durch ihre Vielseitigkeit und Anpassungsfähigkeit aus. Die theoretischen Grundlagen der Integrativen Supervision sind im „*Tree of Science*“ zusammengefasst (*Petzold 2007a, 130*). Theorien und Methoden sind auf anthropologische und erkenntnistheoretische Prinzipien gestützt. Die theoretischen Komponenten sind vielfältig (*Schreyögg 1991, 87*). Es werden unterschiedliche Methoden und Interventionen aus verschiedenen theoretischen Ansätzen und Schulen integriert, um den individuellen Bedürfnissen und Anliegen gerecht zu werden. Dabei steht immer das Ziel im Vordergrund, die professionelle Praxis der Sozialen Arbeit zu stärken und weiterzuentwickeln.

2.2 Zielsetzung

Durch Supervision soll eine Steigerung der Effizienz bei der supervisierten Institution im Sinne ihrer Aufgabenstellung erreicht werden (*Petzold 2003a*). „Diese Aufgaben selbst müssen reflektiert und gegebenenfalls den Erfordernissen der „relevanten

Umwelt“ entsprechend verändert werden“ (*Petzold 2003a, 512*).

„Supervision will Räume des Denkens und Handels öffnen. Das ist eine ihrer zentralen Aufgaben“ (*Petzold 2017, 3*).

In diesem Kontext hat Supervision verschiedene Schwerpunkte:

1. Psychohygiene: Supervision trägt zur Psychohygiene der Supervisanden bei, indem sie Raum für Selbstreflexion, Stressbewältigung und das Teilen von Emotionen bietet. Dadurch können negative Auswirkungen des Berufsalltags abgemildert werden (*Belardi 1994*).
2. Supervision als Entscheidungshilfe: Supervision beinhaltet auch die Unterstützung bei Entscheidungsfindungen. Dabei werden aktuelle Situationen analysiert, verschiedene Perspektiven betrachtet und gemeinsam Lösungen gefunden (*Gilde 2010*).
3. Beratungsauftrag: Ein zentraler Aspekt, der Supervision als Beratungsform auszeichnet, ist, dass die Themen und Anliegen immer aus der beruflichen Arbeit der Supervisanden resultieren. Die Supervisanden bringen ihre eigenen Fragestellungen und Herausforderungen in den Supervisionskontext ein, was die individuelle Relevanz und Anwendbarkeit der Supervision gewährleistet. Durch die Beratung können alternative Herangehensweisen und Lösungsansätze erarbeitet werden. Der Fokus liegt darauf, konstruktive Wege zu finden, um mit den Herausforderungen im beruflichen Kontext umzugehen und die Arbeitsfähigkeit zu verbessern.
4. Klärung von Konflikten: In der Supervision werden Konflikte geklärt und neue berufliche Herausforderungen bewältigt. Bei Konflikten kann der Supervisor als neutraler Vermittler dienen, um die beteiligten Parteien zu unterstützen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, um so die Arbeitszufriedenheit und -effektivität zu fördern.
5. Stärkung von Kompetenz und Performanz: Die Supervision hat die Aufgabe, soziale Fähigkeiten zu verbessern, wie zum Beispiel die Kommunikation, Teamarbeit und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz. Darüber hinaus zielt die Supervision darauf ab, die fachliche Kompetenz zu fördern,

indem die Klienten ihre fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten erweitern und anwenden. Dies kann durch Feedback, Beratung und Reflexion über die berufliche Praxis erreicht werden.

6. Bessere Zusammenarbeit und Kommunikation: Supervision fördert die Kooperation und Kommunikation zwischen den Teammitgliedern, was zu einem harmonischeren Arbeitsumfeld führen und für eine Steigerung der Effizienz sorgen kann. Des Weiteren kann Supervision dazu beitragen, die Effektivität in bestimmten Funktionen oder Rollen zu stärken, indem individuelle Stärken gefördert und Herausforderungen angegangen werden.
7. Begleitung bei Veränderungsprozessen: Veränderungen können für die Beteiligten mit Unsicherheit, Ängsten und Herausforderungen verbunden sein. Supervision unterstützt Supervisanden dabei, diese Veränderungen zu bewältigen und sich anzupassen. Die Supervision bietet einen geschützten Raum, in dem die Supervisanden über ihre Erfahrungen und Bedenken sprechen können, um sich besser auf die Veränderungen einzustellen und neue Wege zu finden, um erfolgreich damit umzugehen.
8. Verbesserung der Arbeit mit Klienten: In der Supervision können Fragen im Zusammenhang mit der Arbeit mit Klienten und der Kooperation untereinander sowie der eigenen Rolle innerhalb der Organisation behandelt werden. Dies umfasst möglicherweise die Reflexion über die Beziehungsgestaltung, den Umgang mit Konflikten und die Förderung eines kooperativen Arbeitsumfeldes. Durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann die Supervision dazu beitragen, dass die Supervisanden ihre berufliche Rolle besser verstehen, ihre Effektivität steigern und produktiver im Team und in der Organisation zusammenarbeiten können (*Petzold 2003a, 952*).
9. Prävention von Schäden: Durch die frühzeitige Identifizierung und Bearbeitung von Problemen können mögliche negative Auswirkungen oder Schäden vermieden werden. Das wichtige Ziel der Supervision ist es, positive Effekte zu erzielen und negative Auswirkungen oder Schäden zu verhindern, um zu positiven Korrekturen und Verbesserungen beitragen zu können (*Ehrhard, Petzold 2011, 127*).

10. Selbstreflexion: Ein weiteres wichtiges Ziel der Supervision ist die Qualifizierung der Arbeit, die in der Supervision besprochen wird. Durch gezielte Reflexion, Beratung und Feedback tragen Supervisoren dazu bei, dass die Klienten ihre berufliche Arbeit kontinuierlich weiterentwickeln und optimieren können. Dies schließt auch die Förderung von Selbstreflexion und die Erweiterung des fachlichen Wissens und der Methodenkompetenz ein (Gotthardt – Lorenz, Schüers 1997, 14).
11. Bildungsauftrag: Die Supervision ermöglicht den Supervisanden eine spezifische Form von beruflicher Bildung, die auf ihre individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen zugeschnitten ist. Sie unterstützt die berufliche Entwicklung und trägt dazu bei, dass die Klienten ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten effizienter und effektiver bewältigen können. Somit ist Supervision ein wertvolles Instrument zur beruflichen Qualifizierung und Weiterentwicklung.

Der Schwerpunkt der Supervision liegt auf dem beruflichen Handeln. Die Dienstleistung beinhaltet die Begleitung von Prozessen der Klärung und Entwicklung, sei es für Einzelpersonen, Teams oder Gruppen. Diese Begleitung erstreckt sich oft über einen ausgedehnten Zeitraum. Im weiteren Verlauf werde ich detaillierter auf die drei verschiedenen Formen von Supervisionssettings eingehen.

Die zentrale Leitlinie in der Supervision sollte die engagierte Verantwortung für die Bewahrung der Integrität, Würde und des Wohlbefindens der Supervisandin sein, und dies sollte als oberste berufsethische Verpflichtung gelten. Dies steht über allen Bemühungen zur Begrenzung und Prävention unerwünschter Effekte (Märtens, Petzold 2002).

2.3 Historischer Hintergrund

Im 19. Jhd. entwickelten sich in England erste Formen der Supervision aus der Arbeit mit ehrenamtlichen Helfern (Belardi 2005, 18). Barnett, ein Armenpfarrer erkannte das belastende Potenzial, dass diese Tätigkeit mit sich brachte und bot den

ehrenamtlichen Helfern zur Kompensation „4- Augen“ Gespräche an (*Belardi 2005, 18*). In den USA entwickelte sich etwa zeitgleich neben dieser Art der ehrenamtlichen Supervision eine sogenannte „Vorgesetzten - Supervision“ in deren Rahmen hauptamtliche Mitarbeiter die ehrenamtlich Tätigen anleiteten, motivierten und kontrollierten (*Belardi 2005, 19*). Seit dem Jahr 1998 fanden in den USA, an der Columbia Universität erste Kurse über Supervision statt (*Belardi 2005, 19*).

Die Anfänge von Supervision in Deutschland sind in den 1920er Jahren zu finden (*Belardi 2005, 9*). An der sozialen Frauen - Schule in München wurden bei der Ausbildung zu Fürsorgerinnen Veranstaltungen angeboten, die inhaltlich der Supervision entsprachen (*Belardi 2005, 19*). Seit den 60er Jahren des 20 Jhd. entwickelte sich in Deutschland, von den USA kommend die sogenannte CASE - WORK Arbeit die durch Supervision begleitet wurde und zur Weiterentwicklung der Supervision in Deutschland führte (*Belardi 2005, 19*).

In den frühen 1990er Jahren wurde zunächst nach dem Balint - Modell vorgegangen, eine Beratungsform, die nach dem 2. Weltkrieg von Michael Balint entwickelt wurde und vor allem unter Medizinern Anwendung fand (*Belardi 2005, 19*). Seither hat die Supervision eine umfassende Differenzierung in der Methodik erfahren (*Schmelzer, 1997, 58*). In unterschiedlichen Settings wird sie mit unterschiedlichen Zielsetzungen in verschiedenen Feldern angewendet (*Schmelzer 1997, 58*). Dabei ist das Verständnis von Supervision im englisch sprachigen Raum ein anderes. Nach *Schigl (2008)* werden dort berufliche Skills vermittelt, um die Qualität und Versorgung der Klienten zu sichern (*Schigl 2008, 44*).

Im Jahr 1989 wurde in Deutschland die *Deutsche Gesellschaft für Supervision* gegründet (*Möller 2001, 20*). Als Berufs- und Fachverband für Supervision widmet sie sich der Konzeptentwicklung, Forschung und Praxis auf dem Gebiet der Supervision. Aktuell zählt die Gesellschaft 3700 Mitglieder und ist mit 40 angeschlossenen Weiterbildungsstätten verbunden (*Deutsche Gesellschaft für Supervision 2012*).

Supervision hat sich zu einem wichtigen Instrument der professionellen Reflexion entwickelt und erfreut sich zunehmender Nachfrage. Es wird nicht mehr nur im psy-

chosozialen Sektor genutzt, sondern auch in Schulen, Krankenhäusern, Bildungseinrichtungen, staatlichen und kommunalen Verwaltungen sowie in Wirtschaftsorganisationen. Das Angebotsspektrum von Supervision hat sich erweitert und umfasst heute Supervision im dyadischen/polyadischen Setting, Team- oder Gruppensupervision sowie Coaching. Dies ermöglicht eine bessere Nutzung von Ressourcen, die Erweiterung von Handlungsspielräumen und dient als Burnout – Prophylaxe und zur Verminderung von Reibungsverlusten in der Organisation.

Die Ressourcenorientierung und deren Nutzung stehen heute im Vordergrund der Supervision, um sie für die Arbeit anwendbar zu machen. Deutschland nimmt weltweit eine führende Stellung in Bezug auf die konzeptionelle Entwicklung, Methodenvielfalt, Ausbildung und Praxisrelevanz der Supervision ein. Dies zeigt sich in der fortschrittlichen Herangehensweise und dem breiten Einsatz in verschiedenen Berufsfeldern, was dazu beiträgt, die Effektivität und Zufriedenheit der Arbeitnehmer zu steigern.

2.4 Integrativer Ansatz der Supervision

Der Ansatz der Integrativen Supervision, der sich auf die Schwerpunkte „Coaching“ und „Organisationsentwicklung“ konzentriert, wurde seit den frühen siebziger Jahren von H. G. Petzold und seinem Team auf Grundlage der „Integrativen Therapie“ entwickelt (Petzold 2007a, 45).

Ursprünglich entstand die Idee des Integrativen Supervisionsansatzes aufgrund akuter Notfälle im sozialen Bereich. Diese Notfälle traten in Praxissituationen auf, in denen professionelle Helfer mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontiert waren. Die Kombination aus vielfältigen Anforderungen, zahlreichen Aufgaben und komplexen Rahmenbedingungen einerseits sowie einem Mangel an adäquaten Ressourcen andererseits führte dazu, dass Petzold einen vielschichtigen Ansatz für die Praxis entwickelte.

Petzold ließ sich von verschiedenen psychologischen Ansätzen und Theorien inspirieren. In seinem integrativen Ansatz vertiefte Petzold seine Erkenntnisse und integrierte konzeptionelle Modelle, wie das von ihm entwickelte „Spiralmodell der Reflexion“, „Mehrperspektivität“, „Exzentrizität“, „atmosphärisches Erfassen“,

„szenisches Verstehen“, „aktionale Analyse“, „Ko – Respondenz“. Hierbei wurden Aspekte der Gestalttherapie, der systemischen Therapie, die Transaktionsanalyse und die Tiefenpsychologie der Verhaltenstherapie, der humanistischen Psychologie und anderer relevanter Disziplinen in eine übergreifende Methodik integriert (*Petzold 2007a*). „Es ist zu betonen, dass dieser Ansatz nicht dem Eklektizismus folgt und damit bereits entwickelte, abgeschlossene vorhandene Systeme und Methoden neu zusammensetzt, sondern auf einer ausgefeilten Integrationstheorie beruht. Die Integrationsarbeit ist ein schöpferisches Geschehen unter Einbeziehung naturwissenschaftlicher Forschungsergebnisse. Die neu gewonnenen Erkenntnisse werden philosophisch reflektiert und in bestehende Theoriegebäude und Handlungskonzepte integriert“ (*Petzold 1998a*).

Die Entstehung des integrativen Ansatzes nach *Petzold* war permanent ein fortlaufender Prozess, der durch seine eigenen Erfahrungen, sein theoretisches Studium und seine praktische Arbeit geprägt wurde. Der Ansatz wurde kontinuierlich weiterentwickelt und verfeinert, basierend auf den Rückmeldungen und Erfahrungen aus der Supervisionspraxis. Die zentrale Idee hinter dem Integrativen Ansatz ist es, die individuellen Bedürfnisse, Ziele und Kontexte der Supervisanden zu berücksichtigen, anstatt sie in ein starres theoretisches Rahmenwerk zu pressen. Dies ermöglicht eine maßgeschneiderte Betreuung, die sowohl auf persönlicher Ebene als auch im Hinblick auf die spezifische berufliche Umgebung wirksam ist (*Petzold 2007a*).

Insgesamt entstand der Integrative Ansatz der Supervision aus dem Bestreben heraus, eine flexiblere und anpassungsfähigere Methode zu schaffen, die es ermöglicht, die unterschiedlichen Facetten der menschlichen Erfahrung und beruflichen Herausforderungen ganzheitlich zu erfassen und zu unterstützen.

In diesem Kontext formulierte *Petzold* drei Schwerpunktbereiche, die jeweils auf die spezifischen Anforderungen und Methoden des Feldes zugeschnitten waren:

- Schwerpunkt im soziotherapeutischen, sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Bereich,
- Agogischer Schwerpunkt,
- Psychotherapeutischer Bereich.

Die Schwerpunkte des Integrativen Supervisionsansatzes wurden entwickelt, um den Aufgaben gerecht zu werden und als ein methodenübergreifender Ansatz systematisch ausgearbeitet.

Seit 1972 wurden umfangreiche Supervisionsprojekte in Bereichen wie Drogenarbeit, psychiatrische Kliniken, Pflegeheimen für ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen, Beratungsstellen sowie in sozialen Brennpunkten durchgeführt. Dabei wurden verschiedene Formen der Supervision, wie Supervision im dyadischen/polyadischen Setting, Gruppensupervision, Teamsupervision, Institutions- und Systemsupervision, angeboten.

Ein charakteristisches Merkmal des Integrativen Supervisionsansatzes ist die multitheoretische und multidiagnostische Herangehensweise. Dies bedeutet, dass verschiedene theoretische Ansätze und Diagnosemethoden miteinander kombiniert werden, um eine umfassende Sichtweise auf die Herausforderungen und Probleme in der supervisierten Praxis zu gewährleisten (*Petzold* 2016).

Heute gilt der integrative Ansatz nach *Petzold* als einer der führenden Ansätze in der Supervision und systemischen Beratung im deutschsprachigen Raum. Er wird von vielen SupervisorInnen und Fachkräften in der Sozialen Arbeit erfolgreich angewendet und trägt zur Stärkung der professionellen Praxis bei.

3. Supervisionssetting

3.1 Supervision im dyadischen/polyadischen Setting

Das „dyadische Setting“ (Einzelsetting) der Supervision umfasst eine Beratungssituation zwischen einem Supervisanden (Sozialarbeiter) und einem Supervisor (zuweilen auch noch mit einem Klienten, dann kann man auch von einem polyadischen Setting sprechen). Im dyadischen Setting steht häufig die Reflexion der eigenen Rolle im Fokus. Es geht darum, die Erwartungen und Anforderungen, die mit dieser Rolle verbunden sind, mit den Erwartungen der Organisation abzugleichen. Das Ziel besteht darin, die persönliche Identität, die Rolle und die Funktion einer Person in Einklang mit der Organisationsstruktur und den Aufgaben zu bringen

(Schwarz 2009).

Der Supervisor oder die Supervisorin unterstützt die Einzelperson dabei, ihre Stärken zu erkennen, Schwachstellen zu identifizieren und persönliche Wachstumsziele zu setzen. Durch den kontinuierlichen Prozess der Supervision im dyadischen Setting kann die Einzelperson ihre berufliche Praxis verbessern, Selbstreflexion fördern und professionelle Herausforderungen erfolgreich bewältigen. Auch die Arbeit an der Berufsbiografie kann ein typisches Thema in dem rollenbezogenen Einzelsetting sein (Gilde 2010).

Inhaltlich kann die Supervision im dyadischen/polyadischen Setting auch eine breitere Ausrichtung haben und die Reflexion von institutionellen Konfliktsituationen in Bezug auf die eigenen Anteile und Handlungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt stellen. Des Weiteren kann die Reflexion eines konkreten Falls aus dem beruflichen Alltag der Supervisanden ein zentrales Thema sein (Gilde 2010).

bietet den Vorteil, dass mehr Zeit für die individuelle Betreuung zur Verfügung steht und eine vertiefte inhaltliche Arbeit ermöglicht wird, ohne von Gruppendynamiken beeinflusst zu werden. Der Supervisor ist in diesem Setting stärker gefordert, verschiedene Perspektiven einzubringen und die Handlungsoptionen zu erweitern (Belardi 1992).

3.2 Gruppensupervision

Gruppensupervision, auch als Prozesssupervision bezeichnet, ist eine Form der Supervision, bei der mehrere Teilnehmer gemeinsam über ihre Arbeit reflektieren. Im Zentrum steht dabei die Gruppe als Ganzes und die Interaktionen zwischen den Mitgliedern. Die Prozesssupervision legt den Fokus auf die Dynamik, Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe (Belardi 1992).

In der Gruppensupervision haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Erfahrungen, Herausforderungen und Fragestellungen im beruflichen Kontext mit anderen Fachkräften zu teilen. Durch den Austausch und die Rückmeldungen der Gruppe können neue Perspektiven, Ideen und Lösungsansätze entstehen. Die Gruppensupervision fördert den kollegialen Austausch, das Lernen voneinander und

den Aufbau eines unterstützenden Netzwerks (*Schreyögg 2004*).

Inhaltlich können verschiedene Themen in der Gruppensupervision behandelt werden, wie beispielsweise die Analyse von Fallbeispielen, das Erkunden von Teamdynamiken, die Reflexion von Konflikten oder die Entwicklung von Interventionen. Durch die Supervisionssitzungen können persönliche Fähigkeiten und berufliche Kompetenzen der Teilnehmer gestärkt werden. Der Aspekt konstruktiver Kritik, die auf gegenseitigem Respekt basiert, kann gefördert werden und zu einem zielgerichteten Handeln zum Wohl der Patienten führen (*Gilde 2010*).

Die Gruppensupervision bietet den Vorteil, dass verschiedene Perspektiven und Erfahrungen eingebracht werden, was zu einem breiteren Verständnis und einer vielfältigeren Lösungsfindung führen kann. Durch den Austausch innerhalb der Gruppe können die Teilnehmer von den Erfahrungen und Erkenntnissen anderer profitieren und neue Ansätze für ihre eigene Arbeit entwickeln. Es scheint, dass Gruppensupervision in Abhängigkeit vom Setting effektiver sein kann als die Supervision im dyadischen/polyadischen Setting. Der dyadische Prozess in der Einzelsupervision beeinflusst wahrscheinlich stärker die persönliche Ebene der Supervisandinnen, während er weniger Einfluss auf die Kolleginnen und noch weniger auf die institutionelle Ebene hat (*Belardi 2005*).

Insgesamt kann die Gruppensupervision eine wertvolle Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung sein und trägt zur Qualitätssicherung und Verbesserung der Arbeit im Team bei (*Belardi 1992*).

3.3 Teamsupervision

Bei der Teamsupervision handelt es sich um ein Supervisionssetting, in dem die Mitglieder eines Teams gemeinsam ihre Arbeit reflektieren. Im Zentrum steht dabei das Zusammenspiel und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams. Die Teamsupervision ermöglicht den Teilnehmern, ihre Erfahrungen, Herausforderungen und Fragestellungen im beruflichen Kontext mit ihren Kollegen zu teilen und Lösungsansätze gemeinsam zu erarbeiten. Es gibt oft viele Konflikte und Themen, über die gesprochen werden kann (*Belardi 1992*).

Die Ziele der Teamsupervision sind die Steigerung der Effektivität der Teamarbeit, die

Sicherung der Qualität der Arbeit und die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit. Die Supervision zielt darauf ab, Kommunikationsstörungen zu beheben und eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre zu schaffen und die Zusammenarbeit zu verbessern (*Gilde 2010*).

Die Inhalte der Teamsupervision können vielfältig sein und hängen von den spezifischen Herausforderungen und Bedürfnissen des Teams ab. Es können beispielsweise Fallbesprechungen, Konfliktlösungsstrategien, Entscheidungsfindung, Verbesserung der Kommunikation oder Teamentwicklung Aktivitäten thematisiert werden. Teamsupervision kann auch als Prozess – Supervision durchgeführt werden (*Schreyögg 2004*).

Die Vorteile der Teamsupervision im Vergleich zu den anderen beiden Supervisionssettings liegen darin, dass berufsrelevante Probleme im organisatorischen Kontext und mit wichtigen Beteiligten bearbeitet werden können. Die Teamsupervision bietet auch den Vorteil, dass das gesamte Team gemeinsam an der Weiterentwicklung arbeitet und von den unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder profitiert. Durch den gemeinsamen Reflexionsprozess können neue Einsichten gewonnen und innovative Lösungen gefunden werden (*Gilde 2010*).

Insgesamt kann die Teamsupervision dazu beitragen, die Effektivität und Zufriedenheit im Team zu steigern, die Kommunikation zu verbessern und eine unterstützende und kooperative Arbeitskultur zu fördern.

4. Stand der Supervisionsforschung

„Supervision ist eine junge Disziplin und ein noch jüngerer Wissenschaftszweig“ (*Schigl 2013, 36*). Zur Supervision wird seit den 1970er Jahren Forschung betrieben. In den letzten Jahren hat die Zahl qualitätvoller Untersuchungen zur Supervision zugenommen (*Haubl, Hausinger 2009*). Kritisch lässt sich jedoch konstatieren, dass nur ein Teil der Veröffentlichungen wissenschaftlichen Ansprüchen genügt (*Petzold et al. 2003*). Problematische Verläufe von Supervision, unerwünschte Effekte, Nebenwirkungen und Schäden von Supervision werden kaum thematisiert (*Leitner et al. 2004*).

Die Recherchen zum Stand der Forschung beziehen sich in dieser Arbeit ausschließlich auf den deutschsprachigen Raum, da Supervision im englischsprachigen Raum anders aufgefasst wird (*Schigl* 2008, 44). Bei der Darstellung der Recherche - Ergebnisse wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, da der Umfang der Hausarbeit eine Begrenzung erfordert.

In der Studie „Supervision auf dem Prüfstand“ von *Petzold et al.* (2003) analysieren diese anhand von 201 Forschungsstudien die Wirkung von Supervision auf unterschiedlichen Ebenen und kommen zu dem Ergebnis, dass die Wirkung von Supervision für das Supervisandensystem lediglich unspezifisch nachweisbar ist und keine Klarheit über Wirkfaktoren bei Vorliegen von Wirkungsnachweisen besteht (*Petzold et al.*, 2003, S. 197). Sie resümieren diesbezüglich: „Es herrscht also immer noch Forschungsbedarf“ (*Petzold et al.* 2003, 197).

Aus dem Jahr 2008 liegt das Verzeichnis: „Der Nutzen von Supervision“ der deutschen Gesellschaft für Evaluationsforschung zum Stand der Forschung vor. Es umfasst Ergebnisse von 58 Studien aus verschiedenen Anwendungsfeldern (z. B. „Arbeitsmarkt“, „Schule“, „Krankenhaus“, „Drogen“, „Psychiatrie“) zu Nutzen und Wirkung von Supervision. Lediglich 2 der 58 Studien formulieren im Ergebnis negative Aspekte von Supervision.

Die Studie „Die Wirkung von Supervision in psychiatrischen Tageskliniken“ von *Orth & Siegele* aus dem Jahr 2006 (*Deutsche Gesellschaft für Supervision* 2008, 82) zeigte im Ergebnis, dass 10 von 115 befragten Mitarbeitern einer psychiatrischen Tagesklinik, Kränkung, Entwertung und Grenzüberschreitung durch den Supervisor erfahren haben. Die Studie „Supervision in der Psychiatrie. Eine Multicenter Studie“ von *Gottfried et al.* aus dem Jahr 2004 (*Deutsche Gesellschaft für Supervision* 2008, 81) nennt als negative Erfahrungen bei 18 % der befragten Mitarbeiter zu wenig Patientenbezogenheit in der Supervision, nicht eingehen auf Anliegen und Grenzüberschreitung durch den Supervisor.

Ehrhardt, Petzold führten im Jahr 2011 in einer Kooperation mit der Freien Universität Amsterdam, der Donau-Universität Krems, Department für Psychotherapie und Psychosoziale Gesundheit sowie der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit, EAG ein Forschungsprojekt durch. „Eine explorative Pilotstudie im Dunkelfeld riskanter Supervision“ In dieser sogenannten Dunkelfeld Studie erfolgte eine

quantitative Auswertung von 138 Befragungseinheiten zu negativen Effekten von Supervision, die als Formen von Verletzungen beschrieben werden (*Ehrhardt, Petzold* 2011, 158).

Als negative Effekte von Supervision beschreiben *Ehrhardt, Petzold* (2011, 158) u. a: Grenzüberschreitung, Kränkung, Entwertung, Vorwürfe, Demütigung, ungerechte Behandlung, sowie Faktoren von Isolation.

Dabei spezifizierten *Erhardt, Petzold* (2011, 160) die Ergebnisse nach den Supervisionsformen Team-, Gruppen-, Einzelsupervision und Fallsupervisionen. *Ehrhardt, Petzold* (2011, 160) machen im Zusammenhang mit der Fallsupervision darauf aufmerksam, dass diese eine Sonderform darstellt, da sie innerhalb von Team- Gruppen-, und Einzelsupervision durchgeführt werden kann.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass unter den genannten Supervisionsformen die Teamsupervision mit 60% den höchsten Anteil an subjektiv von Supervisandenen erlebten Verletzungen aufweist (*Ehrhardt, Petzold* 2011, 159). *Ehrhardt, Petzold* (2011, 159) stellen fest, dass ein Zusammenhang zwischen Supervisionsform und subjektiver Verletzungserfahrung der Supervisanden besteht. Dabei ist der Schweregrad der erlebten Verletzungen in Teamsupervisionen am stärksten ausgeprägt (*Ehrhardt, Petzold* 2011, 163).

Ehrhardt, Petzold (2011) machen darauf aufmerksam, dass die Verarbeitung von Stresserfahrungen, wie sie Verletzungen durch Supervision herbeiführen können, physiologisch von Männern und Frauen unterschiedlich erlebt werden (*Ehrhardt, Petzold* 2011, 164). „Genderaspkete schlagen hier voll zu Buche“, seien aber in der Supervision noch nicht genügend verankert (*Ehrhardt, Petzold* 2011, 163). Die Studie von *Erhardt, Petzold* kann derzeit als eine, der führenden im Hinblick auf negative Effekte von Supervision betrachtete werden.

5. Negative Effekte

Supervision hat im Allgemeinen positive Auswirkungen und unterstützt die berufliche Entwicklung sowie das Wohlbefinden der Supervisanden. Allerdings gibt es auch potenzielle Risiken und Fehlerquellen, die bei der Durchführung von Supervision berücksichtigt werden sollten (*Ehrhardt, Petzold* 2011).

Eine allgemein anerkannte Definition liegt nach *Kero* (2010) für den Begriff „Negative Effekte von Supervision“ nicht vor. Nach *Kero* (2010) haben jedoch Studien zur Supervision u.a. folgende Wirkungen aufgezeigt, die als negative Effekte von Supervision betrachtet werden können:

- emotionale Ausbeutung,
- Machtmissbrauch,
- Vertrauensmissbrauch,
- Unverbindlichkeit in Absprachen,
- undeutlich gehaltener Arbeitsauftrag,
- Kränkungen, Verletzungen und Abwertungen.

Ehrhardt, Petzold (2011, 158) definieren negative Effekte u. a. über die Indikatoren Grenzüberschreitung, Kränkung, Entwertung, Vorwürfe, Demütigung, ungerechte Behandlung, sowie Faktoren von Isolation. Negative Effekte von Supervision stellen demnach die Effekte dar, die den beschriebenen positiven Effekten von Supervision entgegenstehen und als unerwünscht betrachtet werden können. Um ein umfassendes Bild darstellen zu können, wird auf einzelne Begriffe anschließend eingegangen.

5.1 Fehler

Gemäß *Schigl* (2013) wird Fehler als ein „Kunstfehler“ definiert. Diese Bezeichnung wird ihrer Ansicht nach treffend gewählt, da sie im Gegensatz zu einem „Behandlungsfehler“ im Bereich der Medizin und Therapie gilt. In der Supervision wird nicht behandelt, jedoch kann von der kunstvollen Ausführung gelungener Supervision und Beratung gesprochen werden, welche das Resultat von Wissen, Fertigkeiten und einer bestimmten Haltung darstellt.

Der Begriff „Fehler“ wird von Fachleuten mit der Person des Supervisors in Verbindung gebracht. Dabei werden dessen Haltung, Handlungen, Verhalten, Entscheidungen sowie Kompetenz und Leistung verknüpft. Es handelt sich um einen „Kunstfehler“, einen „Behandlungsfehler“ oder einen „Supervisions- oder Beratungsfehler“. Hierbei handelt es sich um einen nicht aufgelösten, nicht korrigierten, sich wiederholenden und systematischen Fehler in der Supervision (*Schigl 2013, 44*).

In der Supervision können verschiedene Fehlerarten auftreten, die unterschiedliche Auswirkungen haben können. Im Folgenden werden einige Beispiele genannt:

Zu einem betrifft Fehler in der fachlichen Expertise des Supervisors, wie beispielsweise falsche Informationen, ungenaue Interpretationen oder fehlerhafte diagnostische Einschätzungen. Diese inhaltlichen Fehler können zu fehlerhaften Ratschlägen, unangemessenen Interventionen oder unzureichenden Lösungen führen. Zu anderem treten Fehler auf, wenn der Supervisor Schwierigkeiten hat, effektiv zu kommunizieren, angemessenes Feedback zu geben oder auf die individuellen Bedürfnisse der Supervisanden einzugehen. Hierzu zählen möglicherweise mangelnder Augenkontakt, das Unterlassen von klaren Stellungnahmen oder ein scheinbares Desinteresse, die als Beispiele für kommunikative Fehler dienen können.

Durch die Forschung im Bereich der Gerontologie und Psychiatrie hat Hilarion Petzold aufgezeigt, dass mangelnde Fachkenntnisse zu fehlerhaften Ergebnissen führen können (*Petzold, Müller 2005*).

Die Beeinträchtigung, Bedeutung oder Schwere eines Fehlers hängt davon ab, ob durch ihn Schaden verursacht wurde, wie groß dieser Schaden ist und ob angemessene und lösungsorientierte Kommunikation darüber möglich ist (*Schigl 2013, 44*).

Allerdings darf die Lösungsorientierung auch nicht überbewertet werden, da sie das im Team angekündigte Versprechen keineswegs immer uneingeschränkt einlösen kann (*Pirschel 2010*).

Es ist von großer Bedeutung zu erkennen, dass Fehler in der Supervision unvermeidlich sind, da Supervisoren ebenfalls Menschen sind und nicht in der Lage, ohne Fehler zu handeln. Von entscheidender Relevanz ist die Fähigkeit des Supervisors, Fehler zu identifizieren, diese zu reflektieren und angemessen zu korrigieren (*Schigl 2013, 44*).

Ein Fehler kann effektiv neutralisiert werden, wenn er im Rahmen einer Meta - Reflexion analysiert und entsprechend korrigiert wird (*Schigl* 2013, 44). Durch solch eine klärende Kommunikation wird oft die Möglichkeit einer Korrektur geschaffen und gelegentlich sogar signifikanter Fortschritt im Prozess erzielt. In vielen Fällen fördert die Analyse und Diskussion eines Fehlers neue Blickwinkel sowie bedeutsame Erkenntnisse zutage und treibt somit den Supervisionsprozess voran. Fehler können außerdem als wertvolle Lernchancen betrachtet werden, um die eigene Praxis zu verfeinern und die Qualität der Supervision zu steigern (*Märtens, Petzold* 2002).

5.2 Risiken

Der Begriff „Risiko“ nach *Schigl* (2013) bezeichnet eine wohlüberlegte Vorhersage eines Ereignisses, das sowohl negative als auch positive Konsequenzen mit sich bringen kann. Dieser Begriff ist eng verbunden mit Entscheidungsfindung und Handlungsalternativen, die potenziell sowohl erwartete Vorteile als auch mögliche Gefahren in sich bergen. Der Supervisor wägt verschiedene Alternativen ab, trifft Entscheidungen und unterbreitet dem Team Vorschläge für Veränderungsprozesse. Die Fehleinschätzung von Risiken kann ebenfalls zu erheblich negativen Ergebnissen führen.

In der Supervision, wie auch bei jeder anderen Form von Intervention, sollen Risiken nicht ausgeschlossen sein (*Schigl* 2013, 44). Ein generelles Risiko der Veränderung kann prinzipiell auch in eine unerwünschte Richtung bei jeder Intervention mit Menschen gehen. Insbesondere in der Supervision stellt sich die Frage, wie „das Erwünschte“ und „das Unerwünschte“ definiert wird. Es ist durchaus möglich, dass das, was für eine Person erstrebenswert erscheint, für andere eher unerwünscht ist. Ebenfalls birgt das Nicht - Intervenieren oft ein Risiko. Jede Handlung oder auch Nicht - Handlung kann unerwünschte Veränderungen hervorrufen.

Die Herausforderung, Interventionen angemessen abzuwägen, wird beispielsweise durch Aussagen von Supervisanden verdeutlicht. Ein Übermaß an Konfliktfreudigkeit, insbesondere wenn es um persönliche Konfrontationen geht, kann zu Verletzungen führen. Gleichzeitig kann das Auslassen von Konflikten auch Schaden anrichten, indem es zu Stillstand und Entmutigung führt. Die Balance zwischen diesen Aspekten zu finden, ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

Diese Risikofaktoren wurden von den Experten als „Gefahrenquellen für mögliche und unerwünschte Nebenwirkungen“ interpretiert. Es ist wichtig, sich dieser Risikofaktoren bewusst zu sein und angemessene Maßnahmen zu ergreifen, um negative Nebenwirkungen zu vermeiden und die Wirksamkeit der Supervision zu fördern (Schigl 2013, 44).

5.3 Nebenwirkungen

Der Begriff „Nebenwirkungen“ wird normalerweise im medizinischen oder therapeutischen Kontext verwendet, um unerwünschte oder unvorhergesehene Auswirkungen einer Behandlung oder Intervention zu beschreiben. In Bezug auf Supervision bezieht sich der Begriff auf unerwünschte Auswirkungen oder Konsequenzen, die während oder nach einer Supervisionssitzung auftreten können (Schigl 2011).

Nebenwirkungen in der Supervision können verschiedene Formen annehmen. Beispielsweise können unangemessene Interventionen oder unzureichende Unterstützung seitens des Supervisors zu emotionaler Belastung, Verwirrung oder Frustration bei den Supervisanden führen. Nebenwirkungen können auch in der zwischenmenschlichen Dynamik auftreten, indem sie Konflikte verstärken, Spannungen im Team erzeugen oder das Vertrauen beeinträchtigen (Schigl 2013).

Als Nebenwirkungen in der Supervision werden in der Regel unerwünschte und unbeabsichtigte Effekte bezeichnet, die durch die Supervision auftreten. Die Nebenwirkungen lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen:

1. Positive und nützliche Wirkungen: Hierbei handelt es sich um positive Effekte, die sich aus der Supervision ergeben und beispielsweise zu einer gesteigerten Vertrauensbasis führen können (Erhardt, Petzold 2011, 144).
2. Harmlose Nebenwirkungen: Dabei handelt es sich um vorübergehende Störungen oder Destabilisierungen, die im Rahmen eines Veränderungsprozesses auftreten können und keinen nachhaltigen Schaden verursachen.

3. Gravierende Nebenwirkungen: Bei dieser Kategorie treten Symptome auf oder sie verstärken sich, was zu ernsthaften Auswirkungen führen kann und die Supervision beeinträchtigt.
4. Negativeffekte mit Schadensqualität: Diese Nebenwirkungen haben schwerwiegende Folgen. Sie können zu physischen, psychischen oder sozialen Schäden führen und einen deutlichen Nachteil oder Verlust von Gütern verursachen (*Erhardt, Petzold 2011, 145*).

Ein supervisorischer Prozess ist ein hochkomplexes Geschehen. Es ist wichtig zu beachten, dass Nebenwirkungen in der Supervision nicht beabsichtigt sind, sondern als unbeabsichtigte Folgen von Handlungen oder Entscheidungen auftreten können. Was auf einer Ebene Wirkung ist, kann auf einer anderen Ebene als eine hilfreiche oder schädliche Nebenwirkung auftreten. Sie können zum Beispiel das Wohlbefinden, das Vertrauen und die Effektivität der Supervision beeinträchtigen. Und was in die jeweils eine oder andere Kategorie fällt, kann eine Frage der Perspektive sein.

Die klare Unterscheidung dieser verschiedenen Nebenwirkungen ist entscheidend, um potenzielle Risiken in der Supervision zu erkennen und angemessene Maßnahmen zu ergreifen, um negative Effekte zu minimieren und eine erfolgreiche und sichere Supervision zu gewährleisten. Dies beinhaltet die Reflexion über die eigenen Handlungen, die Sensibilität für die Bedürfnisse der Supervisanden und die Fähigkeit, angemessene Unterstützung und Interventionen bereitzustellen.

5.4 Schäden

Schaden kann in der Supervision entstehen, wenn eine Intervention unerwünschte Folgen hat. Diese Schäden können die Organisation als Ganzes, bestimmte Teilbereiche oder einzelne Supervisanden betreffen (*Schigl 2011, 117*). Die daraus resultierenden negativen Auswirkungen können sowohl seitens des Auftraggebers (z. B. Spannungen zwischen Führungskräften und Teams) als auch seitens der Supervisanden (Fehlende Anerkennung im Team) oder auch von Seiten des Teams (zunehmende Starrheit von Positionen) auftreten (*Collenberg, Petzold 2017, 28*).

Wenn Supervisanden solche negativen Entwicklungen in der Supervision erleben, kann das Vertrauen in die Wirksamkeit der Supervision beeinträchtigt werden (*Schigl* 2013). Daher ist es entscheidend, auf allen Ebenen sorgfältig zu agieren, um Schäden zu vermeiden. Transparente Kommunikation, eine reflektierte Herangehensweise und eine verantwortungsbewusste Durchführung der Supervision können dazu beitragen, dass die positiven Effekte gefördert und mögliche negative Folgen minimiert werden.

Nebenwirkungen, Risiken, Fehler und Schäden werden in dieser Arbeit unter dem allgemeinen Begriff als unerwünschte Effekte zusammengefasst. Die Erkennung dieser Effekte ist stets subjektiv und daher auf eine bestimmte Perspektive beschränkt, wie von *Schramm* (1998) festgestellt wurde. Es ist wichtig, diese Perspektiven zu berücksichtigen, um ein umfassendes Verständnis der Auswirkungen von Supervision zu gewinnen (*Schramm* 1998). Im darauffolgenden Kapitel werden diese Aspekte als problematische Bereiche dargestellt und mithilfe konkreter Praxisbeispiele näher erläutert.

6. Unerwünschte Effekte in der Supervision

Ähnlich wie bei psychotherapeutischen Behandlungen können auch beratende und supervisierende Tätigkeiten Risiken beinhalten und unerwünschte Effekte in verschiedenen Umgebungen auslösen. Einige der potenziellen Gefahren in der Supervision lassen sich teilweise aus den Risiken ableiten, die in therapeutischen Kontexten bekannt sind (*Märtens, Petzold* 2002).

Eine Auflistung von unerwünschten Effekten, die durch Supervision entstehen können, basiert in dieser Arbeit auf fundierter Forschung, auf verschiedenen Untersuchungen, Studien und Aufsätzen aus der Supervisionsliteratur. Weiterhin beziehe ich Aspekte aus meiner mehrjährigen Erfahrung als Supervisionsteilnehmerin mit ein. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Auflistung keineswegs vollständig ist, da es in der Supervision eine Vielzahl von individuellen Faktoren und Kontexten gibt, die die möglichen Effekte beeinflussen können.

Bei der Bewertung und Analyse von Supervision können verschiedene Aspekte der Qualität berücksichtigt werden. Dazu gehören die Strukturqualität, die Ebene des Supervisors, die Ebene der Supervisanden und Klienten sowie die Prozessqualität und die Ergebnisqualität (Schigl 2016, 83). Für alle Bereiche konnten Anzeichen für potenzielle Risiken und Qualitätsmängel festgestellt werden (Schigl 2016, 84).

6.1 Strukturelle Rahmenbedingungen

Risiken und Defizite auf der Strukturebene können in den folgenden Bereichen identifiziert werden:

Vertragslosigkeit

Die erste und sehr relevante Stelle, bei der unerwünschte Effekte auftreten können liegt darin, dass zwischen dem Supervisor und dem Auftraggeber kein verbindlicher Vertrag abgeschlossen wird (Schigl 2016). Dies hat zur Folge, dass im späteren Verlauf eine Vielzahl von Unklarheiten entstehen können, was wiederum Raum für unge löste Fragen und somit für potenziell enttäuschte Erwartungen schafft.

Es ist daher von essenzieller Wichtigkeit, von Beginn an eine klare und umfassende Vereinbarung zwischen dem Supervisor und dem Auftraggeber festzulegen, um eine solide Grundlage für die Zusammenarbeit zu schaffen und mögliche Missverständnisse von vornherein zu minimieren. Dies gewährleistet nicht nur eine reibungslosere Abwicklung des Projekts, sondern trägt auch dazu bei, das Vertrauen zwischen den Parteien zu stärken und eine erfolgreiche Partnerschaft zu fördern.

Es ist auch entscheidend, dass Transparenz in Bezug auf die Preisgestaltung der Sitzungen im Voraus offen kommuniziert wird, damit alle Beteiligten ein klares Verständnis gewinnen können. Die Offenlegung der Preise im Voraus trägt zur Vermeidung von Missverständnissen und Unzufriedenheit bei.

Unzureichende Auftrags- und Zielklärung

Wenn die Ziele und Erwartungen sowie Settingwahl der Supervision nicht präzise definiert sind, können Missverständnisse und Frustration auftreten (Kero 2010, 40). Unzureichende Analyse der Rahmenbedingungen und unklare Auftragsklärung sowie

die fehlende Klarheit darüber, wer an der Supervision teilnimmt bzw. wie lange diese dauert, können im Verlauf zu Problemen führen (Schigl 2016, 84). Daher ist es essentiell, dass Supervisor und Supervisanden klare Absprachen treffen und die Ziele regelmäßig überprüfen. Ebenso ist die Wahl eines angemessenen, komfortablen Umfelds in dem die Supervision stattfindet, von großer Bedeutung.

Professionelle Fokussierung ist ebenfalls entscheidend. Obwohl informelle Treffen zur „Psychohygiene“ beitragen können, sollten sie klar von der eigentlichen Supervision abgegrenzt sein, um die Effektivität des Prozesses zu bewahren sowie die Integrität und Effektivität des Prozesses sicherzustellen (Schigl 2016, 84). Klar formulierte Ziele, sorgfältige Rahmenbedingungen und eine professionelle Herangehensweise verbessern die Qualität der Supervision und minimieren mögliche Probleme.

Unklare Rollen und Erwartungen

Unklare Rollen und unklare Erwartungen in der Supervision können zu Verwirrung, Konflikten und Unzufriedenheit führen. Im Kontext dieser Thematik kann es auch vorkommen, dass es eine Konkurrenz hinsichtlich des Expertenwissens zwischen der Supervision und der Leitung gibt (Collenberg, Petzold 2017, 64).

Die Rollenumkehr stellt ein weiteres Muster in der prekären Supervision dar. Hierbei erzählt der Supervisor von sich und seinen eigenen Problemen und die Supervisanden empfinden die angebotene Nähe als eine Art Anerkennung. Trotzdem ist es wichtig zu betonen, dass die Verantwortung für jegliche Art von Grenzüberschreitung allein beim Supervisor liegt, unabhängig davon, wie viel die Supervisanden dazu beitragen (Kero, 2010).

Die klare Definition von Rollen und Aufgaben sowie eine kooperative Herangehensweise sind von besonderer Bedeutung, um optimale Ergebnisse für die Supervisanden zu erzielen. Eine eindeutige Absprache bezüglich der Ziele, Grenzen und Verantwortlichkeiten ist unerlässlich, um eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen. Dies verhindert auch den Wettbewerb um Fachwissen zwischen der Supervisions- und der Leitungsebene.

Umgang mit Verschwiegenheit

Persönliche Daten und personenbezogene Informationen, die während einer Supervision offenbart werden, unterliegen der Vertraulichkeit. Die Schweigepflicht und Diskretion erstrecken sich sowohl auf die Vorkommnisse innerhalb der Supervisionssitzungen als auch auf alles, was während der Sitzungen über Klienten besprochen wurde. Selbst die stattfindende Besprechung der behandelten Themen zwischen den Sitzungen kann potenziell risikoreich sein (*Schigl 2016, 86*). Ein Supervisor hat die Verpflichtung, über alle vertraulichen Angelegenheiten und Vorgänge, die ihm im Rahmen seiner Tätigkeit bekannt werden, Stillschweigen zu bewahren. Diese Verpflichtung gilt auch nach Beendigung der Supervision.

Es besteht immer das Risiko, dass Informationen preisgegeben werden. Das Risiko besteht darin, dass der Datenschutz bzw. die Schweigepflicht nicht eingehalten wird und dass vertrauliche Informationen preisgegeben oder nicht angemessen geschützt werden (*Collenberg, Petzold 2017*).

Transparenz ist in der Supervision einfach unerlässlich. Allerdings zeigen bisherige Studien, dass das Einverständnis der Patienten nur von einem geringen Teil der Supervisoren eingehalten wird (*Schay et al. 2006*). Wenn Menschen erfahren oder vermuten, dass ihre Geheimnisse ohne ihre Zustimmung an eine weitere Person weitergegeben werden, kann dies zu Unzufriedenheit, zu Verletzungen oder sogar zu Schädigungen führen (*Erhardt, Petzold 2011*).

Nach Petzold sollte es eine Priorität sein, das potenzielle Schädigungspotenzial für die Patienten frühzeitig in Betracht zu ziehen, bevor andere Aspekte berücksichtigt werden. In diesem Kontext ist es wichtig, auf das „Transparenzdilemma“ von Supervisoren hinzuweisen (*Petzold et al. 2018, 29*).

Es ist wichtig anzuerkennen, dass jeder das Recht auf Geheimnisse hat und nicht alles Persönliche und Intime in die Supervision gehört. Die Schweigepflicht dient dem Respekt vor der Integrität der Beteiligten und ermöglicht klare und konstruktive Interaktionen (*Petzold et al. 2018, 29*). Daher sollte eine sorgfältige Abwägung getroffen werden, welche Informationen relevant und angemessen sind, um den Zielen der Supervision gerecht zu werden. Es ist von großer Bedeutung, die Auswirkungen auf die Patienten zu berücksichtigen und den Schutz ihrer Privatsphäre zu gewährleisten.

Ansonsten handelt es sich um problematische Supervision, bei der die Unbedenklichkeit nicht mehr gewährleistet ist (*Petzold et al. 2018, 30*).

Die Verletzung der Vertraulichkeitspflicht, wie z. B. das Weitergeben von Informationen von Supervisanden an höhere Instanzen, die sich auf Beurteilung und Karriereplanung auswirken könnten, stellt ebenfalls ein gravierendes Problem dar (*Hamann – Wehe 1999*). Wenn Supervisanden durch mangelhafte Unterstützung oder unangemessene Anleitung in ihrer beruflichen Entwicklung behindert werden, kann dies ihre Kompetenzen und Karrieremöglichkeiten beeinträchtigen.

Dies kann das Vertrauen der Supervisanden beeinträchtigen und zu negativen Auswirkungen auf ihre Bereitschaft zur Offenheit und zum Austausch führen. Ein Vertrauensverlust kann auch zu einem Gefühl der Unsicherheit und Entfremdung führen. Die Schaffung eines vertrauensvollen und sicheren Umfelds in der Supervision ist von grundlegender Bedeutung, um das Wohlbefinden und die Entwicklung der Supervisanden zu fördern. Ein verantwortungsvoller und ethischer Umgang mit dem Vertrauen der Supervisanden ist dabei unerlässlich (*Siegele 2014*).

Fehlender Schutzraum

Es ist von entscheidender Bedeutung sicherzustellen, dass die Intimsphäre und die Privatsphäre der Supervisanden in den Sitzungen geschützt werden. Wenn diese Grenze überschritten wird, kann dies bei den Betroffenen schnell zu Verunsicherung, Scham und Zweifeln führen. Sie könnten Ängste entwickeln, dass ihre Offenheit möglicherweise missbraucht werden könnte, was dazu führt, dass sie mit Distanz und größerer Verslossenheit reagieren (*Kero 2010*).

Negative Erfahrungen wie mangelnde Wertschätzung, Kränkungen, Verletzungen, Abwertungen und Demütigung, Bloßstellung, unnötige Exposition oder das Aufdecken von verdeckten Prozessen, Indiskretionen und Infragestellung der Arbeitsqualität können das Vertrauen in die Supervision beeinträchtigen und den Nutzen der Supervision in Frage stellen (*Erhardt, Petzold 2011, 148*). Es ist daher wichtig, dass Supervisoren sensibel und einfühlsam mit den Anliegen und Gefühlen der Supervisanden umgehen und ein unterstützendes sowie wertschätzendes Umfeld schaffen.

In der Untersuchung von *Collenberg, Petzold* (2017, 63) wurde betont, dass die Supervision ohne Vertrauensverhältnis nicht wirkt. Als mögliche Folgen wurden Gefühle des Unwohlseins, der Angst, der Verschärfung von Konflikten, der Scham, der Verletzung, der angestauten Wut und der Langeweile genannt (*Collenberg, Petzold* 2017, 63).

Diese Nebenwirkungen können auftreten, wenn Supervisoren unbedachte Interventionen verwenden oder die Gefühle der Supervisanden abwerten. In Teamsupervisionen können Verletzungen besonders häufig auftreten. Die Angst vor Bloßstellung kann dazu führen, dass Supervisanden sich nicht furchtlos, offen und unzensiert über ihre Arbeit reflektieren können. Die mögliche Folge ist, dass brisante Themen gar nicht angesprochen und sogar verschwiegen werden (*Hamann – Wehe* 1999).

Es ist wichtig, dass der Supervisor einen sicheren Raum schafft, in dem die Teilnehmer sich geschützt und respektiert fühlen. Supervision sollte ein Ort sein, an dem die individuellen Bedürfnisse und Grenzen der Teilnehmer respektiert werden und vor allem offene Kommunikation gefördert wird, ohne dass dies zu persönlichen Kränkungen oder Demütigungen führt. Durch klare Kommunikation, Achtsamkeit und den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung kann der Schutzraum geschaffen werden, der es den Supervisanden ermöglicht, ehrlich und offen über ihre Erfahrungen zu sprechen, ohne Angst vor Verletzungen oder Bloßstellung haben zu müssen.

Aspekt der Freiwilligkeit bei der Teilnahme

Supervision ist in der Regel ein Bestandteil des Arbeitsauftrages und für das gesamte Team verpflichtend, sofern der Termin auf Arbeitstage fällt (*Collenberg, Petzold* 2017). Die Sitzung wird vom Arbeitgeber bezahlt und die Supervisanden müssen dafür nicht ihre Freizeit opfern.

Wenn die Supervision finanziert und freiwillig angeboten wird, gibt es bestimmte Aspekte zu beachten. Die Freiwilligkeit ermöglicht den Teilnehmenden die Wahl, ob sie an der Supervision teilnehmen möchten. Diese Wahl kann eine tiefere intrinsische Motivation fördern, von der Supervision zu profitieren und aktiv an ihrem beruflichen Wachstum zu arbeiten.

Allerdings können Herausforderungen auftreten, wenn die Teilnahme an der Supervision nicht verpflichtend ist. Einige Personen könnten die Supervision dadurch als irrelevant ansehen und sich kaum engagieren. Dies kann zu oberflächlichen Diskussionen führen. Manche könnten die Sitzungen nutzen, um Frustrationen auszudrücken, ohne klaren Fokus. Das wiederum könnte den Zweck der Sitzung beeinträchtigen (Collenberg, Petzold 2017).

Die Rolle des Supervisors liegt darin, eine unterstützende, strukturierte Umgebung zu schaffen, in der die Teilnehmenden motiviert werden, ihre beruflichen Herausforderungen zu erkunden, zu reflektieren und konstruktive Lösungen zu entwickeln. Mit klaren Zielen, Struktur und professioneller Begleitung kann die Supervision auch dann effektiv sein, wenn sie nicht freiwillig ist.

6.2 Supervisor

„Blinde Flecken müssen in der Supervision aufgeheilt werden“ (Schigl 2016, 87). Risiken und Defizite auf Supervisorensseiten können in den folgenden Bereichen identifiziert werden:

Persönlichkeit des Supervisors

Das größte Risiko für potenzielle Schäden wird mit den persönlichen Eigenschaften und der Persönlichkeit der Supervisoren in Verbindung gebracht. Insbesondere wird auf die möglichen schädlichen Auswirkungen von Machtstreben, dem Bedürfnis nach Anerkennung, Selbstüberschätzung oder Überheblichkeit der Supervisoren sowie auf ihre unzureichende Wertschätzung der Supervisanden hingewiesen (Schigl 2013, 38).

Es handelt sich dabei um sogenannte „blinde Flecken“ des Supervisors. Diese umfassen insbesondere Aspekte wie Selbstüberschätzung, Eitelkeit eigene Bedürfnisse, Konfliktscheue, Vermeidungsverhalten oder eine eingeschränkte Empathiefähigkeit und mangelnde emotionale Offenheit (Schigl 2011, 116). Diese Aspekte begünstigen eine Illusion, die von Personen genährt wird, die Realitäten nicht angemessen anerkennen, insbesondere bei Personen mit einer tendenziell machthabenden Einstel-

lung. Des Weiteren wird die unzureichende Übernahme von Verantwortung, ein begrenztes Verständnis für die eigene Beeinflussung, mangelnde Transparenz, Machtmissbrauch sowie eine unzureichende Selbsterfahrung und Selbstreflexion des Supervisors beschrieben.

In der Regel werden diese Erscheinungen häufig auf persönliche Schwierigkeiten, insbesondere narzisstischer Natur, bei den Supervisoren zurückgeführt. Gleichzeitig wird eine mangelnde Passung und fehlende Übereinstimmung zwischen den Supervisanden und dem Supervisor, sofern sie nicht erkannt oder reflektiert wird, als potenzielle Gefahr für negative Konsequenzen betrachtet (*Schigl* 2013, 38). Da Supervision naturgemäß ein auf Beziehungen basierender Prozess ist, spielen die Persönlichkeit und das Verhalten des Supervisors eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung des Erfolgs oder Misserfolgs von Supervisionsprozessen.

Auch mangelnde Selbst- und Metareflexion sind Risikofaktoren (*Schigl* 2011, 115). Mit zunehmend geringerer Selbsterfahrung auf einer tieferen Ebene bei den Supervisoren wird es immer anspruchsvoller, eine kritische Selbstreflexion in Bezug auf die eigene Person, insbesondere bezüglich der persönlichen Kompetenzen, Fähigkeiten, Leistungsfähigkeit und Expertise, durchzuführen. Häufig herrscht ein ausgeprägtes Maß an Selbstsicherheit vor, und manchmal kann sogar eine übermäßige Gewissheit bestehen, dass eine erstklassige Supervision geleistet wird. Dennoch sollte beachtet werden, dass diese Selbstsicherheit möglicherweise fragil ist (*Petzold et al.* 2018, 10).

Unzureichende Qualifikation des Supervisors

Auch theoretische Wissensdefizite bzw. mangelnde Ausbildung sind Risikofaktoren (*Schigl* 2011, 115). Wenn der Supervisor über unzureichende Fachkenntnisse oder fehlende Kompetenzen verfügt, kann dies die Qualität der Supervision enorm beeinträchtigen. Die Risiken, die in diesem Zusammenhang auftreten können, werden mehrfach in Bezug auf mangelnde Professionalität (das Fachwissen) und mangelnde Performanz der eigenen Rollen (z. B. Übernehmen der Führungsrolle) benannt.

Die Gefahr besteht darin, dass mangelnde Kompetenz, mangelnde ethische Haltung oder die Persönlichkeitsstruktur des Supervisors eine Metakommunikation über Unzufriedenheit und Irritationen unmöglich machen und somit keine Verständigung gelingt. Dies kann zu Schaden führen, welcher sich im schwerwiegenden Fall in psychischen Verletzungen und der Beeinträchtigung der Integrität einzelner oder mehrerer Supervisanden äußert (*Ehrhardt, Petzold 2011*). Er kann auch auf einer materiellen Ebene liegen, wenn Supervision Ressourcen (Arbeitszeit, Geld) verschlingt, ohne die Situation zu verbessern.

Um die Anzahl der eventuell auftretenden Probleme zu minimieren, wird empfohlen, die Auswahl der Supervisoren sorgfältig vorzunehmen. Ein guter Supervisor sollte über fundiertes Wissen und Erfahrung in der entsprechenden Fachdisziplin verfügen. Wenn der Supervisor nicht ausreichend qualifiziert ist oder keine angemessene Aufsicht bietet, kann dies die Qualität der Supervision beeinträchtigen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass der Supervisor über die entsprechende Ausbildung und Erfahrung verfügt.

Defizite in der Feld- und Fachkompetenz

Die Fachkompetenz umfasst das Wissen über den aktuellen Stand der Theorie und Forschung in einem bestimmten Fachgebiet (*Schigl 2016, 84*).

Feldkompetenz bezieht sich auf das Wissen über die spezifischen Bedingungen, Anforderungen und Besonderheiten eines bestimmten Berufsfeldes oder Arbeitsbereichs. Es beinhaltet das Verständnis für die speziellen Aspekte und Anforderungen, die in diesem Bereich relevant sind (*Schigl 2013, 39*). Die Feldkompetenz umfasst sowohl das Verständnis für angemessene Kleidung als auch die Beachtung von Titeln sowie die Fähigkeit, sich auf die Sprache und Terminologie einer Organisation vorzubereiten. Darüber hinaus beinhaltet sie die Kenntnis der aktuellen Herausforderungen und Aufgabenstellungen in diesem Bereich (*Kero, 2010, 40*).

Hilarion Petzold hat durch Forschungen im Geronto- und Psychatriebereich aufgezeigt, dass in Fachkreisen einerseits die Unterscheidung zwischen Feldkompetenz und Fachkompetenz kaum Beachtung findet (*Petzold, Müller 2005*). Beide Aspekte sind entscheidend und unerlässlich für einen erfolgreichen Supervisionsprozess (*Schigl 2013, 39*).

Das Risiko, die Dynamik eines spezifischen Arbeitsfeldes nicht zu erkennen, nimmt zu, wenn der Supervisor nicht über ausreichende Fachkenntnisse oder Fähigkeiten verfügt, um die Bedürfnisse der Supervisanden zu erfüllen, kann dies zu Fehlberatung, unangemessenen Interventionen oder mangelhafter Unterstützung führen (Siegele 2014). Es wird auch als risikoreich angesehen, wenn Supervisoren über eine zu umfangreiche Felderfahrung verfügen und in die Rolle von Fachberatern übergehen, die ihre Supervisanden lehren, wie sie ihre Aufgaben erledigen sollten (Schigl 2016, 84).

Die häufigsten Fehler resultieren aus einem Mangel an fachlicher Expertise sowie praktischer Kompetenz seitens der Supervisoren (Collenberg, Petzold 2017, 64). Zusätzlich können Persönlichkeitsmerkmale, insbesondere narzisstische Neigungen und Machtdynamiken, sowie eine unzureichende Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Problemen und zur Konfliktbewältigung zu Verstimmungen führen (Schigl 2011).

Auf der Prozessebene bestehen Risiken in den supervidierten Teams und Gruppen. Die oft komplexen und schwer durchschaubaren und nachvollziehbaren vielschichtigen Strömungen, wie Hierarchie- und Rangordnungen, emotionale Stimmungen, Gruppennormen, Gruppendruck, Isolierung und Spaltungen, manipulative Kommunikationsstrategien sowie selbstschützende Argumentationen, können für die Supervisanden schädlich sein, wenn ihr Supervisor diese Dynamiken nicht erkennt und nicht interveniert.

In der Supervision sollte generell eine Fokussierung auf Ressourcen anstelle von Defizitsuche angestrebt werden und eine Betrachtung aus einer gesundheitsfördernden (salutogenetischen) Perspektive sollte priorisiert werden, anstatt sich auf pathogenetische Sichtweisen zu konzentrieren. Es ist wahrscheinlich, dass auftretende Probleme minimiert werden können, wenn die Auswahl der Supervisoren sorgfältig durchgeführt wird und gleichzeitig klare Hinweise darauf gegeben werden, worauf besonders geachtet werden sollte (Collenberg, Petzold 2017, 64).

Unzureichende Vorbereitung/Konzeptlosigkeit

Ein Supervisor, der nicht ausreichend vorbereitet ist, könnte möglicherweise Schwierigkeiten haben, angemessen und adäquat auf die Anliegen und die Bedürfnisse der

Supervisanden einzugehen. Dies schließt auch Feinheiten ein, wie beispielsweise das Unterlassen von Nachfragen am Anfang einer neuen Sitzung, wodurch früher besprochene Inhalte rasch in Vergessenheit geraten könnten.

Eine gründliche Vorbereitung auf Supervisionssitzungen ist entscheidend, um den Supervisionsprozess effektiv zu gestalten. Durch eine sorgfältige Vorbereitung kann der Supervisor sicherstellen, dass er über relevante Informationen und Hintergründe zu den Anliegen der Supervisanden verfügt. Dies ermöglicht es ihm, gezielte Fragen zu stellen, Reflexionen anzuleiten und angemessene Ratschläge oder Unterstützung zu bieten.

Eine gute Vorbereitung beinhaltet auch die Kenntnisse der relevanten Theorien, Modelle und Techniken der Supervision. Dies ermöglicht dem Supervisor, geeignete Interventionen vorzuschlagen und den Supervisionsprozess effektiv zu lenken. Letztendlich trägt eine gründliche Vorbereitung dazu bei, dass die Supervisanden sich gut unterstützt und verstanden fühlen und der Supervisionsprozess somit positive Ergebnisse erzielen kann.

Fehlende Strukturierung und mangelhafte Moderation

Fehlende Strukturierung und mangelhafte Moderation in der Supervision können zu Risiken und Herausforderungen führen (Collenberg, Petzold 2017). Hierbei handelt es sich um Fehler in der Organisation oder Durchführung der Supervision, wie mangelnde Strukturierung, unzureichende Zeitplanung oder Vernachlässigung von wichtigen Themen. Strukturelle Fehler können zu Verwirrung, Frustration oder Langeweile bei den Supervisanden führen (Siegele 2014).

Wenn die Supervision nicht ausreichend strukturiert ist, kann es zu Unklarheiten kommen, was zu Zeitverschwendung und mangelnder Effizienz führen kann. Es kann schwierig sein, die gewünschten Ziele zu erreichen oder die relevanten Probleme angemessen zu bearbeiten, wenn keine klare Struktur vorhanden ist.

Eine klare und strukturierte Herangehensweise ist wichtig, um einen effektiven Supervisionsprozess zu gewährleisten und den Fokus auf die relevanten Themen zu lenken. Darüber hinaus ist eine qualifizierte Moderation von großer Bedeutung. Eine

gute Moderation trägt dazu bei, dass die Supervisionsgespräche effektiv und konstruktiv sind und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden können. Der Supervisor sollte über gute Moderationsfähigkeiten verfügen und in der Lage sein, den Supervisionsprozess zu leiten, die Beteiligten angemessen zu unterstützen und die Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern.

Eine mangelhafte Moderation kann zu Unklarheiten, Missverständnissen und Konflikten führen und den Supervisionsprozess beeinträchtigen. Um diese Risiken zu minimieren, ist es wichtig, dass der Supervisor eine klare Struktur für die Supervision festlegt, einschließlich einer klaren Agenda, Zielsetzungen und Zeitrahmen. Die Supervisanden sollten wissen, was von ihnen erwartet wird und wie der Supervisionsprozess ablaufen wird.

Desinteresse, mangelnder Augenkontakt, unzureichende Aufnahme der Bedürfnisse

Desinteresse, mangelnder Augenkontakt, ständiges Gähnen, unzureichende Aufnahme der Bedürfnisse und fehlende Stellungnahme seitens des Supervisors können zu Unzufriedenheit und Frustration bei den Supervisanden führen (Collenberg, 2017). Eine solche Haltung kann das Vertrauen und die Beziehungsdynamik in der Supervision beeinträchtigen (Collenberg, Petzold 2017).

Es ist wichtig, dass der Supervisor ein echtes Interesse an den Anliegen und Bedürfnissen der Supervisanden zeigt. Dazu gehört auch, aktiv zuzuhören, den Blickkontakt aufrechtzuerhalten und die Bedürfnisse der Supervisanden angemessen wahrzunehmen. Durch eine aufmerksame und einfühlsame Haltung kann der Supervisor eine vertrauensvolle und unterstützende Beziehung aufbauen.

Des Weiteren ist es wichtig, dass der Supervisor Stellung bezieht und angemessen auf die Anliegen der Supervisanden eingeht. Durch eine klare und konstruktive Stellungnahme kann der Supervisor Feedback, Unterstützung und mögliche Lösungsansätze bieten. Dies fördert eine effektive Supervision und hilft den Supervisanden, ihre Ziele zu erreichen und ihre Herausforderungen zu bewältigen.

Es ist entscheidend, dass der Supervisor sich bewusst ist, wie sein Verhalten und seine Kommunikation auf die Supervisanden wirken. Durch eine wertschätzende und

respektvolle Haltung, aktives Zuhören und angemessene Stellungnahme kann der Supervisor eine förderliche und effektive Supervisionsbeziehung aufbauen.

Mobbing und Machtmissbrauch

Wenn der Supervisor seine Macht oder Autorität missbraucht, indem er seine eigenen Interessen über die Bedürfnisse der Supervisanden stellt oder unangemessenen Druck oder Einfluss ausübt, kann dies zu einem Ungleichgewicht in der Beziehung führen und das Vertrauen der Supervisanden beeinträchtigen. Dies kann sich in Form von Parteilichkeit, Machtdynamiken oder unangemessenem Einfluss äußern (Kero 2010).

Ein Supervisor kann die Sitzungen zum eigenen Nutzen gestalten. Dies kann z. B. Manipulation, Diskriminierung, Verletzung von Vertraulichkeit oder unangemessene Einflussnahme auf die Supervisanden beinhalten. Solches Verhalten ist inakzeptabel und kann das Vertrauensverhältnis zwischen dem Supervisor und den Supervisanden ernsthaft beschädigen.

In professionellen Kontexten, einschließlich der Supervision, ist es von großer Bedeutung, dass Machtverhältnisse respektvoll und verantwortungsbewusst gehandhabt werden. Supervisoren sollten ihre Macht nicht missbrauchen, sondern sie dazu nutzen, ein unterstützendes und ermächtigendes Umfeld für die Supervisanden zu schaffen.

Es ist jedoch wichtig, zwischen einer differenzierten Meinungsäußerung und einem Machtmissbrauch zu unterscheiden. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Meinungen und Diskursen ist wichtig und ein integraler Bestandteil des wissenschaftlichen Prozesses. Es ist wichtig, in Diskursen und Meinungsverschiedenheiten einen respektvollen Umgang miteinander zu wahren und auf eine konstruktive und sachliche Ebene zu achten. Dies ermöglicht eine offene und produktive Zusammenarbeit und trägt zu einem positiven und unterstützenden Arbeitsumfeld bei (Petzold et al. 2018).

Einen sinnvollen Umgang mit Macht zu pflegen bedeutet, die richtige Balance zwischen dem Wünschenswerten und dem tatsächlich Durchführbaren zu finden (Kero

2010). Ein offener und respektvoller Austausch von unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven ist wichtig, aber es ist entscheidend, dass dabei eine faire und gleichberechtigte Kommunikation stattfindet. Der Einsatz von Macht oder Autorität, um andere Meinungen abzutun, zu diskreditieren oder zu dominieren, ist nicht akzeptabel und steht im Widerspruch zu einem professionellen und ethischen Umgang miteinander (*Hamann – Wehe* 1999).

In der supervisorischen Arbeit sind diese hermeneutischen Prozesse von entscheidender Bedeutung. Wenn der Begriff „Tabu“ dazu führt, dass Fragen der Macht und der Herrschaft verschleiert werden, insbesondere wenn es um die Privilegien der Machthaber und die Ohnmacht der Benachteiligten geht, wird die Situation für die Betroffenen prekär. In solchen Fällen wird die Supervision selbst prekär, wenn sie diese Aspekte übersieht oder nicht erkennt (*Petzold* 2017, 13). Im Integrativen Ansatz besteht die wichtige Aufgabe der Supervision darin, verborgene Hintergründe sowie die in Begriffen verschlüsselten Codes zu identifizieren und offenzulegen (*Petzold* 2017, 17).

Mangelnde Konfrontationsbereitschaft

Es ist problematisch, wenn Konfrontation vermieden wird. Manche Supervisoren scheuen sich möglicherweise vor unangenehmen Konsequenzen (*Schigl* 2016, 85). Wenn ein Supervisand den Mut aufbringt, ein heikles Thema anzusprechen, aber das angesprochene Thema vom Supervisor ignoriert wird, kann dies Enttäuschung und Rückzug beim Supervisanden oder im Team Resignation oder verstärkte Vorsicht zur Folge haben. Die Konfrontationsscheu wird manchmal auf eine unsichere Persönlichkeit des Supervisors zurückgeführt. Es kann als Fehler angesehen werden, sowohl zu viel als auch zu wenig zu konfrontieren, wobei auch die Art und Weise der Konfrontation eine Rolle spielt (*Schigl* 2016, 85).

Es kann vorkommen, dass Supervisanden Dinge sagen oder sich auf eine Weise öffnen, die nicht dem Arbeitskontext entsprechen und dadurch Konfrontationen oder starke Gefühle von Nähe entstehen, die die Zusammenarbeit im Alltag erschweren können. Es liegt in der Verantwortung des Supervisors, aufmerksam zu sein und zu intervenieren, wenn supervisorische Interpretationen und kritisches Feedback der

Kollegen eine Dynamik des Besserwissens erzeugen und sich gegenseitig verstärken.

In Bezug auf viele „Tabu“ Themen zeigt sich bei den Beteiligten oft eine eigenartige Trägheit. Es herrscht häufig Desinteresse und eine Neigung zur Vermeidung, die teilweise auf Uninformiertheit zurückzuführen ist. Manchmal hört man Aussagen wie „Ich weiß nicht genug darüber, also beschäftige ich mich nicht damit!“ Oder es gibt eine Tendenz, sich hinter Unwissen zu verstecken, weil dies vor der Notwendigkeit des Handelns schützt. Es können auch Gefühle von Ohnmacht und Hilflosigkeit auftreten, begleitet von Gedanken wie „Da können wir sowieso nichts tun!“ Oder es handelt sich einfach um Ignoranz und Bequemlichkeit (Petzold et al. 2018, 3).

Ein Erkenntnisprozess in der Supervision kann manchmal zu Kränkungen führen. Es ist jedoch wichtig zu verhindern, dass daraus eine Bloßstellung oder kollektive Abwertung entsteht, da dies die Integration und Nutzung der unangenehmen Erkenntnis behindern würde.

Es ist wichtig, dass Supervisoren angemessen mit Konfrontation umgehen und ein ausgewogenes Verhältnis finden, um eine konstruktive und förderliche Arbeitsbeziehung zu gewährleisten. Eine transparente Kommunikation und das Etablieren eines respektvollen Rahmens können dabei helfen, Konfrontationen konstruktiv zu gestalten und eine offene Zusammenarbeit zu fördern.

6.3 Supervisanden

Risiken und Defizite auf Seiten der Supervisanden können in den folgenden Bereichen identifiziert werden:

Persönliche Integrität

Die Wahrung der individuellen Integrität, sowohl im persönlichen als auch beruflichen Kontext der Supervisanden, stellt in der Supervision eine wiederkehrende Thematik

dar. Dabei besteht die Herausforderung, ein angemessenes Maß an persönlichen Informationen offenzulegen und gleichzeitig die Grenzen zu respektieren, die zwischen dem Offenbaren und Zurückhalten solcher Informationen definiert werden müssen.

Übermäßige Offenheit sollte in der Supervision vermieden werden, da dies das Risiko birgt, dass Supervisor oder Mitsupervisanden diese Offenheit ausnutzen könnten. Im Rahmen der Supervision wurden potenzielle Nebenwirkungen wie die Verletzung einzelner Mitarbeiter, öffentliche Bloßstellung, unnötige persönliche Exposition, wiederholte Erörterung unangenehmer persönlicher Themen, die Enthüllung verdeckter Prozesse, Indiskretionen, die Infragestellung der Arbeitsqualität einzelner Mitarbeiter sowie das Fehlen eines geschützten supervisorischen Rahmens als mögliche Auswirkungen dieses Risikos wie in *Collenberg, Petzold* (2017, 63) beschrieben, genannt.

Mangelnde Thematisierung von relevanten Problemen

Belardi (1998) betont die Wichtigkeit, dass alle für die jeweilige Situation relevanten Probleme auch thematisiert werden, da Supervision sich sonst in Vermutungen und Spekulationen verstricken würde. Erst durch die Kommunikation der Probleme kann an ihnen gearbeitet werden. Etwaige Tabuthemen des jeweiligen Berufsfeldes sind deshalb in die Supervision miteinzubeziehen (*Belardi* 1998, 77).

Die Thematisierung von relevanten Problemen ist ein wesentlicher Bestandteil der Supervision. Bei der Kommunikation von Problemen ist jedoch zu beachten, dass Widerstände und Ambivalenzen eine Schutzfunktion haben können. In neuen Situationen wie der Supervision können solche Widerstände natürlicherweise auftreten. Daher ist es von großer Bedeutung, eine Atmosphäre des Vertrauens und der Wertschätzung zu schaffen, um konstruktiv daran arbeiten zu können. Hierzu kann der Supervisor vertrauensbildende und gruppendynamische Maßnahmen verwenden, z. B. vertrauensbildende Übungen, gruppendynamische Aktivitäten oder das Etablieren klarer Kommunikations- und Feedbackregeln. Durch diese Maßnahmen wird ein unterstützendes Umfeld geschaffen, in dem die Supervisanden sich sicher fühlen, ihre Probleme und Herausforderungen offen anzusprechen.

Diese Vorgehensweisen ermöglichen es den Supervisanden, ehrlich und offen über ihre Anliegen zu sprechen und fördern so einen konstruktiven und lösungsorientierten Supervisionsprozess.

Abhängigkeitsgefahr

Es besteht das Risiko, dass die Supervisanden eine zu starke Abhängigkeit von ihrem Supervisor entwickeln. Dies kann die Fähigkeit der Supervisanden zur eigenständigen Entscheidungsfindung und Problemlösung beeinträchtigen. Die Supervision sollte nicht als reine Ratschlag- und Tippbörse dienen. Stattdessen sollte sie darauf abzielen, die professionelle Entwicklung und Selbstreflexion der Supervisanden zu fördern (*Belardi* 1994). Der Supervisor sollte sich darauf konzentrieren, die Supervisanden bei der Entwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten, des Problemlösungsvermögens und der kritischen Denkfähigkeiten zu unterstützen.

Eine gute Supervision ermöglicht den Supervisanden, ihre eigenen Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen und zu nutzen. Der Supervisor kann dabei helfen, alternative Perspektiven anzubieten, Reflexionen anzuleiten und den Prozess der Entscheidungsfindung zu unterstützen, anstatt einfache Lösungen oder Antworten bereitzustellen.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Unterstützung und Förderung der Eigenständigkeit ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Supervisanden befähigt werden, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen und ihr berufliches Wachstum voranzutreiben.

Delegation der Verantwortung

Die Delegation der Verantwortung an den Supervisor sollte mit Bedacht erfolgen, um sicherzustellen, dass Supervisanden ihre eigene Verantwortung und Autonomie nicht vernachlässigen. Es ist wichtig, dass die Supervisanden befähigt werden, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen und ihre Verantwortung in ihrer beruflichen Rolle zu übernehmen.

In der Supervision geht es weniger um definitive Lösungen, sondern vielmehr um Reflexion, Wachstum und Entwicklung. Zu hohe Erwartungen an sofortige Lösungen können dem Prozess im Wege stehen. Es ist wichtig anzuerkennen, dass es selten eine einzige richtige Lösung gibt und dass der Fokus auf Selbstreflexion und der Suche nach angemessenen Lösungen liegen sollte (*Collenberg, Petzold 2017, 64*).

Inanspruchnahme von Hilfe

Eine weitere Schwierigkeit von Supervision, auf die *Belardi (1998)* aufmerksam macht, ist, dass Professionelle in sozialen Berufen sich möglicherweise gar nicht gern helfen lassen, da sie sich selbst schon als Helfer sehen und eine Hilfe von außen als Einschränkung ihrer Autonomie oder als Eingeständnis eigener Unfähigkeit wahrnehmen. Doch gerade Tätige in sozialen Berufen sind schneller psychisch verwundbar, weil sie ihre Emotionen, Erfahrungen, Werte und Überzeugungen bei der Ausübung ihrer beruflichen Praxis nicht ausgrenzen können (*Belardi 1998, 31*). Supervision ist dann eine Methode Burnout – Syndrome zu erkennen und zu bearbeiten. In diesen Bereich fällt z. B. der richtige Umgang mit Nähe und Distanz zu den Klienten (*Petzold et al. 2018*).

Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass gerade in sozialen Berufen tätige Personen aufgrund der Natur ihrer Arbeit schneller psychisch verwundbar sein können. Die Integration von Emotionen, Erfahrungen, Werten und Überzeugungen in die berufliche Praxis kann herausfordernd sein. In solchen Fällen kann Supervision eine wertvolle Methode sein, um Burnout – Syndrome zu erkennen und zu bearbeiten.

Supervision bietet somit einen Raum, in dem professionelle Helfer ihre eigenen Bedürfnisse, Herausforderungen und Grenzen erkunden können. Indem sie Hilfe von außen annehmen, können sie ihre eigene Selbstfürsorge stärken, ihre berufliche Praxis verbessern und langfristig ihre Autonomie als Helfer bewahren.

Stress und Unwohlsein

Während der Supervision können belastende Themen und Situationen diskutiert werden, die emotionale Belastung für die SupervisandInnen mit sich bringen können. Dies kann verschiedene Formen von Stress und Unwohlsein hervorrufen.

In solchen Momenten ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Supervisor einen sicheren und unterstützenden Raum schafft, in dem die SupervisandInnen mit ihren Emotionen umgehen können. Der Supervisor sollte einfühlsam und sensibel auf die Gefühle und Reaktionen der SupervisandInnen reagieren und sie ermutigen, über ihre Empfindungen zu sprechen.

Indem der Supervisor einen vertrauensvollen und wertschätzenden Rahmen schafft, können die SupervisandInnen ihre emotionalen Belastungen teilen, ohne Angst vor Bewertung oder Kritik zu haben. Der Supervisor kann dabei helfen, die emotionalen Reaktionen zu verstehen, sie zu validieren und konstruktive Wege zu finden, um mit ihnen umzugehen. Durch die Schaffung eines sicheren und unterstützenden Raums für die SupervisandInnen können sie ihre emotionalen Herausforderungen offen und ehrlich ansprechen. Dadurch können sie von der Supervision profitieren und ihre berufliche Praxis weiterentwickeln, während gleichzeitig die emotionalen Belastungen reduziert werden.

Es ist auch wichtig, dass der Supervisor über angemessene Bewältigungsstrategien und Ressourcen verfügt, um den SupervisandInnen bei der Bewältigung emotionaler Belastung zu unterstützen. Dies kann Techniken wie Stressmanagement, Achtsamkeit oder Selbstfürsorge umfassen, die den SupervisandInnen helfen können, mit ihrem emotionalen Stress umzugehen und ihre Resilienz zu stärken.

Undienliche Emotionen wie Scham

Es ist wichtig anzuerkennen, dass unerwünschte Emotionen wie Scham in Supervisionssitzungen auftreten können, insbesondere wenn eigene blinde Flecken oder Kompetenzmängel sichtbar werden. Diese Gefühle können entstehen, wenn Supervisanden ihre Selbstbilder korrigieren müssen.

Die Angst vor dem Ausschluss aus Beziehungen oder dem Gefühl des Nicht-Zugehörens zur Community kann diese Gefühle verstärken. Wenn diese Emotionen nicht

erkannt und bearbeitet werden, können sie langanhaltende Auswirkungen auf die Supervisanden haben (*Petzold et al. 2018, 34*).

Um den Umgang mit solchen Emotionen wie Scham zu erleichtern, ist es wichtig, dass Supervisoren einen sicheren und unterstützenden Raum schaffen, in dem Supervisanden offen über ihre Erfahrungen sprechen können. Durch eine einfühlsame und respektvolle Begleitung können Supervisoren dazu beitragen, dass solche Emotionen bearbeitet und aufgefangen werden, um langfristige negative Folgen zu vermeiden.

Unzureichende Bereitschaft zur Auseinandersetzung

In der Praxis ist es in nahezu allen Organisationen und Institutionen, sei es im Gesundheitswesen wie Krankenhäusern, im Strafvollzug oder auch in Unternehmen im Profitsektor, nur selten oder sogar überhaupt nicht möglich offen über Versagen und drohenden Misserfolg zu sprechen.

Die Bereitschaft zur offenen Auseinandersetzung ist von Bereichsspezifität abhängig. Diese Tendenz kann darauf zurückzuführen sein, dass bestimmte Themen als unangenehm oder als Bedrohung für den Ruf oder das Ansehen der Organisation wahrgenommen werden. Dies kann dazu führen, dass Strategien des Verschleppens und Vertuschens angewendet werden, um unangenehme Probleme zu umgehen (*Petzold et al. 2018, 16*).

Die Förderung einer offenen Kultur des Austauschs und der Reflexion, in der auch unangenehme Themen angesprochen werden können, ist eine Herausforderung, aber auch eine Chance für Organisationen, ihre Probleme anzugehen und daraus zu lernen. Es erfordert Mut und Führungskompetenz, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt fühlen, über ihre Herausforderungen zu sprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dies kann letztendlich dazu beitragen, dass Verschleppung und Vertuschung reduziert werden und eine offene und konstruktive Arbeitsumgebung entsteht.

6.4 Klienten

Ein bisher noch nicht ausreichend beleuchteter Aspekt ist, dass auch die Klienten von Supervisanden durch Supervision Schaden erleiden können. Risiken und Defizite auf der Klientenebene können in den folgenden Bereichen identifiziert werden:

Falsche Beratung

Falsche Beratung kann negative Auswirkungen auf die Klienten haben. Risiken wie mangelnde und falsche Wahrnehmung der Problematik, falsche diagnostische Zuordnung, fachfremde Supervision, falsche und schädliche Anregungen sowie mangelnde Teamsupervision wurden als potenzielle Fehlerquellen genannt.

Die Nebenwirkungen solcher Fehlleistungen können Umwege im Behandlungsverlauf, fehlender Nutzen und ein schlechtes Betriebsklima sein. Falsche Beratung kann zu Fehlentscheidungen und einer unangemessenen Behandlung führen, was die Ergebnisse und das Wohlergehen der Klienten beeinträchtigen kann.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Supervisoren über das erforderliche Fachwissen und die Kompetenz verfügen, um angemessene und qualitativ hochwertige Beratung zu bieten. Eine regelmäßige Teamsupervision und der Einsatz von Videobelegen können zur Qualitätssicherung beitragen und sicherstellen, dass die Beratung den richtigen Ansatz verfolgt.

Die kontinuierliche Weiterbildung und Reflexion der Supervisoren, sowie die Einbindung von evidenzbasierten Praktiken, sind wichtige Maßnahmen, um falsche Beratung zu vermeiden und sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Klienten bestmöglich erfüllt werden. Ein offener und transparenter Austausch im Team kann dazu beitragen, Fehler zu erkennen und zu korrigieren, um die Qualität der Behandlung und das Betriebsklima zu verbessern.

Unreflektierter „Fall – Begriff“

Als Supervisor sollte man sich konsequent von dem entmenschlichenden und stigmatisierenden Ausdruck „Fall“ distanzieren und davon absehen. Dieser Begriff ist

stark von Machtdynamiken durchzogen, an denen man als Supervisor teilnehmen und sie manchmal sogar verstärken kann zum Beispiel, wenn in einer „Fallsupervision“ über die Angelegenheit der Klienten beraten wird, ohne dass sie anwesend sind, oft sogar ohne ihr Wissen und ihre ausdrückliche Zustimmung, ihre Themen und Informationen in die Supervision eingebracht werden.

Forschungen haben in den letzten Jahren und bis in die jüngste Zeit immer wieder gezeigt, dass Verstöße gegen die Schweigepflicht in der deutschsprachigen Supervisionspraxis weit verbreitet sind. Dies führt dazu, dass Menschen oft wie „Fälle“ behandelt werden. Diese Problematik wirft ein Licht auf die vielfältigen Herausforderungen des supervisorischen Transparenzdilemmas.

Es wäre empfehlenswert, statt den Ausdruck „Fallsupervision“ zu verwenden, Begriffe wie „KlientInnen- /PatientInnen- Supervision“, „Prozessbericht“ oder „Prozesssupervision“ in Erwägung zu ziehen. Bisher wurde die kritische Reflexion dieser Begrifflichkeiten weitgehend vermieden. Petzold bezeichnet dies als eine sinnvolle Aufgabe, die noch vor unserer Fachgemeinschaft liegt (*Petzold* 2017).

Prozesssupervision

Wenn Besprechungen von aktuellen Prozessen zu kurz kommen und das Vertrauensverhältnis gestört ist, kann dies zu geringer Beteiligung der Supervisanden führen. Prozessberichte sind ein zentraler Bestandteil der Supervision, da sie dazu dienen, konkrete Situation von Klienten zu analysieren, Herausforderungen zu besprechen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Wenn Prozesssupervision zu kurz gehalten wird, besteht die Gefahr, dass wichtige Aspekte des Prozesses nicht ausreichend behandelt werden können. Dies kann zu einer unzureichenden Problemanalyse und fehlenden Lösungsansätzen führen.

Ein gestörtes Vertrauensverhältnis kann ebenfalls die Beteiligung der Supervisanden beeinflussen. Wenn das Vertrauen zwischen dem Supervisor und den Supervisanden geschwächt ist, können die Supervisanden zögern, sich aktiv an Diskussionen zu beteiligen oder ihre Anliegen offen zu äußern. Ein gutes Vertrauensverhältnis ist

jedoch entscheidend für eine offene und konstruktive Zusammenarbeit in der Supervision.

Um diese Probleme anzugehen, ist es wichtig, ausreichend Zeit für Prozessbesprechungen einzuplanen und sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte der Situation angemessen behandelt werden. Der Supervisor sollte ein unterstützendes und vertrauensvolles Umfeld schaffen, in dem sich die Supervisanden sicher fühlen, ihre Fragen, Herausforderungen und Ideen einzubringen. Offene Kommunikation, aktives Zuhören und ein respektvoller Umgang miteinander sind dabei entscheidend.

Durch eine gezielte Stärkung des Vertrauensverhältnisses und eine angemessene Einbindung der Supervisanden in Prozesssupervision kann die Beteiligung erhöht und die Qualität der Supervision verbessert werden.

Vernachlässigung des Klientensystems

Die Forschung zeigt, insbesondere die Arbeiten von *Schay et al. (2006)* und *Naujoks, Petzold (2012)*, dass Supervision in erster Linie dem Supervisandensystem dient. Um das Patientensystem angemessen zu berücksichtigen, ist es unerlässlich, Transparenz hinsichtlich der in der Supervision gewonnenen Erkenntnisse zu schaffen (*Collenberg, Petzold 2017, 95*).

Die vorliegende Tendenz manifestiert sich in einer nur geringfügigen Erwähnung des Patientensystems, einem begrenzten Bewusstsein für die Auswirkungen auf dieses sowie unzureichenden Informationen und fehlender Transparenz zwischen dem Supervisandensystem und dem Patientensystem.

Supervision wird hauptsächlich zur eigenen Entlastung und persönlichen Unterstützung genutzt, wobei die Belange der Patienten eine nachgeordnete Rolle spielen. Wenn Supervision primär als Mittel zur Risikoreduzierung für das eigene Wohl betrachtet wird, dann steigt die Wahrscheinlichkeit negativer Auswirkungen auf die Klienten. Trotz des Verständnisses für die oft begrenzten Ressourcen und die steigende Komplexität im sozialen Bereich sollte betont werden, dass die eigentliche Zielgruppe, nämlich das Klientensystem, nicht vernachlässigt werden darf (*Collenberg, Petzold 2017, 95*).

6.5 Supervisionsprozess

Die Prozessqualität in der Supervision bezieht sich auf sämtliche Aspekte der laufenden Interaktionen. Hierzu zählen beispielsweise die konkrete Abwicklung der Sitzungen, die Gestaltung der Beziehung zwischen Supervisor und Supervisanden, die Art und Weise der Interventionen, die Kommunikation und ähnliche Faktoren (*Schigl* 2016, 83). Risiken und Mängel auf der Prozessebene können in verschiedenen Bereichen identifiziert werden, darunter:

Anstoßen von Veränderungsprozessen

Als Risiko wurde von *Collenberg, Petzold* (2017) mehrfach das Anstoßen von Veränderung bzw. Verbesserung bezeichnet. Beim Anstoßen von Veränderungsprozessen besteht das Risiko einer Mehrbelastung und einer möglichen Verstärkung der Arbeitsüberforderung (*Collenberg, Petzold* 2017, 64). Es ist von großer Bedeutung, dass die Supervision als unterstützender und entlastender Prozess wahrgenommen wird, der zur Arbeitsentlastung beiträgt und nicht zusätzlichen Stress verursacht.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass bei Veränderungsprozessen anstrengende Phasen und zusätzlicher Aufwand auftreten. Häufig schrecken Menschen vor Veränderungen zurück, da der Aufwand, neues Wissen zu erwerben und Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen, alte Routinen zu durchbrechen sowie vertraute Gewohnheiten und Überzeugungen aufzugeben, nicht unkompliziert ist. Tatsächlich kann dieser Prozess nicht als einfach bezeichnet werden und ist oft anspruchsvoll und manchmal sogar belastend (*Petzold* 2022g, 10). Es können auch Nebenwirkungen wie ein Mangel an Motivation oder Unsicherheit auftreten, insbesondere, wenn herausfordernde Themen behandelt werden. Es ist wichtig, einen unterstützenden Rahmen zu schaffen, um angemessen mit solchen Nebenwirkungen umzugehen.

Die Supervisoren sollten darauf abzielen, den Supervisanden bei der Bewältigung unangenehmer Gefühle, der Bearbeitung von Konflikten und der Förderung konstruktiver Erkenntnisse zu unterstützen. Eine offene und vertrauensvolle Kommunikation sowie ein einfühlsamer Umgang mit den Teilnehmern sind entscheidend, um einen

positiven Veränderungsprozess zu fördern und die Supervisanden zu ermutigen, ihre Herausforderungen anzugehen und ihr Potenzial zu entfalten.

Mangelnde Metakommunikation

Metakommunikation, die Fähigkeit, über Probleme und Fehler in der Supervision zu reflektieren und darüber zu sprechen, ist ein wichtiger Aspekt, um einen konstruktiven und effektiven Supervisionsprozess aufrechtzuerhalten.

Die Überlegung, wie die Reflexion der eigenen Reflexionsarbeit als Antrieb für die Weiterentwicklung der Supervision genutzt werden kann, ist ein etabliertes Modell, auf das Supervisoren zurückgreifen sollten, um angemessen auf neue Anforderungssituationen reagieren zu können (Kero 2010).

Es kann vorkommen, dass Supervisoren und Supervisanden Schwierigkeiten haben, über auftretende Probleme oder Fehler in der Supervision zu sprechen. Dies kann verschiedene Ursachen haben, wie etwa Unsicherheit, Angst vor Konflikten oder das Gefühl, dass es unangemessen wäre, diese Themen anzusprechen.

Jedoch ist es von entscheidender Bedeutung, dass die supervisorische Beziehung auf offener Kommunikation basiert, die auch die Möglichkeit einschließt, über Probleme und Fehler zu sprechen. Nur so kann eine transparente und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Supervisor und Supervisanden gewährleistet werden.

Selbst bei langjähriger Praxiserfahrung ist es unerlässlich, das eigene Handeln regelmäßig zu reflektieren, um mögliche blinde Flecken zu identifizieren und zu korrigieren. Die effektivste Methode zur Minimierung von Fehlern in der Supervision besteht in der Metakommunikation mit den Supervisanden. Diese Metakommunikation kann entweder das Ergebnis der eigenen Reflexion sein oder auf Erkenntnissen aus Supervision oder Intervision beruhen. Sie kann auch spontan als Reaktion auf von den Supervisanden angesprochene Irritationen oder Probleme in der Beziehung erfolgen (Schigl 2016, 85).

Rollenunklarheit des Supervisors, Verstrickungen und Kollusionen mit den Supervisanden, Machtmissbrauch oder das Überschreiten der Grenze zur Psychotherapie sind Beispiele für Fehlerquellen, die in der supervisorischen Beziehung auftreten

können. Diese können das Risikopotenzial erhöhen und den Supervisionsprozess negativ beeinflussen.

Die Fähigkeit zur Metakommunikation sollte sowohl von dem Supervisor als auch von den Supervisanden kultiviert werden. Es ist wichtig, dass Supervisoren und Supervisanden bereit sind, über solche Themen zu reflektieren und sie anzusprechen. Durch offene Metakommunikation können Missverständnisse und problematische Dynamiken in der Beziehung erkannt und geklärt werden. Dadurch wird die Qualität der Supervision verbessert und das Risiko potenzieller Schäden reduziert. Offene Gespräche über die supervisorische Beziehung, die Wahrnehmung von Machtverhältnissen und die gemeinsame Reflexion von auftretenden Problemen sind entscheidend, um ein gesundes und professionelles Arbeitsklima in der Supervision zu schaffen.

Konflikte innerhalb der Gruppe

In Gruppensupervisionen können Konflikte zwischen den Teilnehmenden auftreten. Diese Konflikte können unterschiedliche Ursachen haben, wie unterschiedliche Standpunkte, Wertvorstellungen oder Kommunikationsstile der Teilnehmenden.

Ein erfahrener Supervisor ist in der Lage, Konflikte zu erkennen, angemessen zu moderieren und ein konstruktives und sicheres Umfeld aufrechtzuerhalten, in dem die Teilnehmenden von der Gruppensupervision profitieren können. Dazu gehört zum einen die Sensibilität, frühzeitig Anzeichen von Konflikten wahrzunehmen, sei es durch verbale oder nonverbale Signale der Teilnehmenden. Zum anderen ist es wichtig, eine sichere und unterstützende Atmosphäre zu schaffen, in der die Teilnehmenden ihre Konflikte offen ansprechen können.

Der Supervisor sollte in der Lage sein, den Konfliktparteien zuzuhören, ihre Standpunkte zu verstehen und sie dabei zu unterstützen, ihre Kommunikation zu verbessern. Das kann durch gezielte Fragen, Klärungstechniken oder das Schaffen von Raum für Perspektivwechsel und Empathie geschehen. Der Supervisor hat auch die Aufgabe, die Gruppendynamik zu moderieren und sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden respektvoll miteinander umgehen.

Es ist wichtig anzumerken, dass Konflikte in der Gruppensupervision auch als Chancen für Wachstum und Lernen betrachtet werden können. Durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven und das gemeinsame Arbeiten an Konfliktlösungen können die Teilnehmenden ihre Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten stärken.

Zu Schäden von Supervision in Organisationen zählen aber auch Verhärtungen in Konflikten innerhalb von Teams oder zwischen Teams und deren Leitungsebene. Ergebnislos oder schlecht verlaufende Supervisionen prägen die Teams und Einzelne und lassen sie künftigen supervisorischen Interventionen sehr skeptisch oder resignativ gegenüberstehen – der Ruf des Formats hat gelitten und das Interventionspotential von Supervision ist beschädigt.

Die Personalisierung von Teamkonflikten

Die Personalisierung von Teamkonflikten, bei der einzelne Personen für die Probleme verantwortlich gemacht werden, ist ein verbreitetes Attributionsmuster in der Arbeitswelt. Es ist bedauerlich, dass solche Denkmuster häufig auftreten, da sie zu unbeabsichtigten und unerwünschten Nebenwirkungen führen können.

Die Personalisierung von Konflikten kann zu einer unsachgemäßen Verwendung psychoanalytischer Begriffe führen, bei der Schuld oder Verantwortung auf Einzelpersonen geschoben wird. Dies kann verheerende Auswirkungen haben, insbesondere wenn es um Mobbingprozesse in Arbeitsteams geht.

Es ist wichtig, die Dynamik von Teamkonflikten differenziert zu betrachten und nicht ausschließlich auf individuelle Faktoren zu fokussieren. Oftmals spielen formelle und informelle Normen eine Rolle, die hinter solchen destruktiven Dynamiken stehen.

Besonders bei der Einführung neuer Mitarbeiter sollte darauf geachtet werden, individuumzentrierte Attributionsmuster zu vermeiden, da sie die Sündenbockfunktion des Mobbingopfers unterstützen können. Stattdessen sollte ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden, der die systemischen und organisatorischen Faktoren berücksichtigt und Maßnahmen ergreift, um die informellen Normen zu überprüfen und eine positive und unterstützende Teamkultur zu fördern.

Ungelöste Konflikte

Konflikte können in der Supervision als Risiko auftreten, insbesondere wenn es zu Fehlleistungen seitens des Supervisors kommt. Solche Fehlleistungen können Parteilichkeit, fehlendes Eingreifen bei Eskalation von Konflikten, das Offenlassen unterschiedlicher Sichtweisen, das Streben nach Harmonie und fehlende Strukturierung umfassen. Diese Interventionen können zu Konflikten führen und die Wirksamkeit der Supervision beeinträchtigen.

Die Nebenwirkungen von Konflikten in der Supervision sind vielfältig. Sie können zu Spaltungen im Team, Bildung von Parteien, Konfliktverstärkung, Schwächung des Teams, Orientierungslosigkeit, Unverständnis, Burnout und Unsicherheit führen. Konflikte können auch zu einem erhöhten Konfliktpotenzial führen und sich negativ auf das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit auswirken.

Des Weiteren können mangelnde Offenheit, Vertrauen, Ehrlichkeit und die Verletzung der Privatsphäre zu Risiken und Nebenwirkungen führen. Eine defizitäre Eigenverantwortung und Ressourcennutzung der Mitarbeiter können die Folge sein, was als Zeitverschwendung betrachtet wird. Es können Defizite in der Zusammenarbeit entstehen, Missstimmung aufkommen und sogar Kündigungen resultieren.

Um diese Risiken zu minimieren, ist es wichtig, dass Supervisoren Konflikte erkennen und angemessen darauf reagieren. Dies beinhaltet das Eingreifen bei Eskalationen, das Schaffen einer sicheren und vertrauensvollen Atmosphäre sowie die Förderung von Offenheit und konstruktiver Kommunikation. Durch die rechtzeitige Erkennung und Bearbeitung von Konflikten können negative Auswirkungen minimiert und ein produktiver und harmonischer Supervisionsprozess ermöglicht werden.

Die Teilnehmer in der Supervision streben einerseits danach, ihre fachliche Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu steigern. Andererseits hoffen sie darauf, die Arbeitsabläufe und die interne Kommunikation zu optimieren sowie Unterstützung bei der Bewältigung und Lösung von Teamkonflikten zu erhalten. In diesem Zusammenhang liegt die Verantwortung des Supervisors darin, die Fähigkeiten zur proaktiven Prob-

lemlösung zu vermitteln. Er sollte über umfassende fachliche Kompetenz und Leistungsfähigkeit verfügen und gleichzeitig in der Lage sein, einfühlsam als Coach und Wegbegleiter zu agieren (*Siegele 2014*).

Mangelhafte Bearbeitung von Themen

Es kann vorkommen, dass die Passung zwischen dem vorgebrachten Inhalt und der Bearbeitung von Themen in der Supervision nicht zufriedenstellend ist und zu unbefriedigenden Ergebnissen führt (*Collenberg, Petzold 2017, 63*).

Als potenzielle Risiken wurden in der Studie von *Collenberg, Petzold (2017)* unpassende Ratschläge, das Ausweichen auf andere Themen, rein kognitive Betrachtungen, Interpretationen als absolute Wahrheiten, die mangelnde Berücksichtigung der Diskrepanz zwischen dem Möglichen und der tatsächlichen Realität in der Einrichtung, der Konsensdruck, der durch Teamstimmungen beeinflusst wird, die übermäßige Abhängigkeit des Teams von dem Supervisor bei der Zielformulierung sowie die unzureichende Übernahme von Verantwortung durch das Team und supervisorische Fehleinschätzungen hinsichtlich des weiteren Therapieverlaufs genannt (*Collenberg, Petzold 2017, 63*).

Als mögliche Nebenwirkungen wurden in dieser Studie die Einschränkung des Handlungsspielraums, eine verstärkte Wahrnehmung ungelöster Probleme, Schwierigkeiten bis hin zur Unmöglichkeit der Zusammenarbeit im Team, Beratung in die falsche Richtung, das Auftreten von Trennungsdynamiken im Team, Frustration, Unzufriedenheit und Zeitverlust dargelegt (*Collenberg, Petzold 2017, 63*).

Diese mangelhafte Bearbeitung von Themen kann auftreten, wenn ungeeignete Methoden angewandt werden, Konfrontation vermieden wird oder Supervisionen als Ratschlag- und Tippbörsen genutzt werden.

Es ist wichtig, dass die Bearbeitung von Themen im supervisorischen Kontext angemessen erfolgt. Dies erfordert eine einfühlsame und reflektierte Herangehensweise, bei der die individuellen Bedürfnisse und Kontexte der Supervisanden berücksichtigt werden. Eine gute Supervision zeichnet sich durch klare Zielsetzungen, respektvolle

Kommunikation, angemessene Methoden und eine aktive Einbindung des Teams aus.

Ungünstige Solidarisierung

Die Solidarisierung von Supervisanden gegen Leitungspersonen oder andere Systemteile kann in der Supervision auftreten. Dieses Phänomen bezieht sich darauf, dass Supervisanden sich mit ihren eigenen Anliegen und Perspektiven identifizieren und eine gewisse Parteilichkeit gegenüber anderen Systemteilen entwickeln können, insbesondere gegenüber Leitungspersonen (*Schigl 2016, 85*).

Es ist wichtig zu beachten, dass eine solche Solidarisierung potenzielle Risiken birgt. Sie kann zu einer verzerrten Wahrnehmung und Bewertung der Situation führen und die Zusammenarbeit und das Vertrauen im System beeinträchtigen.

In der Supervision ist es von Bedeutung, eine ausgewogene und differenzierte Perspektive einzunehmen, um ein umfassendes Verständnis der Dynamiken im System zu entwickeln. Der Supervisor sollte die Rolle eines neutralen Beobachters einnehmen und verschiedene Standpunkte und Perspektiven einbeziehen, um eine objektive und konstruktive Reflexion zu ermöglichen.

Es ist auch wichtig, dass der Supervisor die Supervisanden ermutigt, ihre eigenen Perspektiven zu hinterfragen und andere Standpunkte zu berücksichtigen. Eine offene und respektvolle Kommunikation sowie die Förderung eines konstruktiven Dialogs zwischen den verschiedenen Systemteilen können dazu beitragen, Konflikte zu lösen und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu fördern.

Wenn der Supervisor in Machtdynamiken involviert ist, besteht die Gefahr von Interessenkonflikten und einem Machtungleichgewicht. Der Supervisor könnte möglicherweise von der Leitungsebene beeinflusst werden und seine Unabhängigkeit und Neutralität in der Supervision gefährden. Dies kann die Objektivität und Wirksamkeit der Supervision beeinträchtigen.

Es ist wichtig, dass der Supervisor eine professionelle Distanz zur Leitungsebene wahrt und klare Grenzen zwischen der Rolle des Supervisors und der Leitungsebene

zieht. Der Supervisor sollte sich bewusst sein, dass seine primäre Aufgabe darin besteht, die Entwicklung und Unterstützung der Supervisanden zu fördern.

Um Konflikte und Störungen zwischen dem Supervisanden und der Leitungsebene zu vermeiden oder zu lösen, ist eine offene und transparente Kommunikation erforderlich. Es kann hilfreich sein, klare Vereinbarungen und Erwartungen zwischen Supervisanden und der Leitungsebene zu treffen und sicherzustellen, dass die Supervision auf gemeinsamen Zielen und Werten basiert. Durch eine professionelle und ausgewogene Herangehensweise kann der Supervisor dazu beitragen, dass die Supervision nicht die Leitungsebene schwächt oder stört, sondern vielmehr zur Stärkung der Organisation und der Zusammenarbeit beiträgt.

Mangelnde Mehrperspektivität

Mehrperspektivität in der Supervision bezieht sich auf die Fähigkeit, verschiedene Sichtweisen, Standpunkte und Erfahrungen in den Supervisionsprozess einzubeziehen. Es bedeutet, über den eigenen Horizont hinauszuschauen und die Vielfalt der Perspektiven zu erkennen und zu würdigen. Die Fähigkeit zur Betrachtung aus mehreren Perspektiven ermöglicht es, Meinungen und Werthaltungen zu akzeptieren, selbst wenn sie nicht miteinander vereinbar sind. Sie erfordert keine eindeutige Bewertung als richtig oder falsch, sondern strebt danach, eine Vielzahl von Ansichten in ein gemeinsames, facettenreiches Gesamtbild zu integrieren (Zach 2007, 83).

Mangelnde Mehrperspektivität kann dazu führen, dass eine eingeeengte Sichtweise entsteht, die den Blick auf die Fragestellung behindert. Dies kann dazu führen, dass die Problemlage der Supervisanden nicht angemessen wahrgenommen und verstanden wird, was wiederum die Suche nach adäquaten Lösungen erschwert. Eine einseitige Herangehensweise kann zu Interventionen führen, die von den Supervisanden nicht verstanden werden und so zu Unverständnis und Verletzungen führen können (Collenberg, Petzold 2017, 27).

Eine Mehrperspektivität in der Supervision ist ein kontinuierlicher Prozess, der Offenheit, Neugier und die Bereitschaft zur Reflexion erfordert. Durch den integrativen Ansatz können Supervisionsprozesse reicher, tiefer und wirkungsvoller gestaltet werden, um das Wachstum und die Entwicklung der Supervisanden zu fördern.

Die Integration von Mehrperspektivität ermöglicht eine ganzheitlichere und umfassendere Betrachtung der Themen und Herausforderungen, mit denen Supervisanden konfrontiert sind. Sie fördert eine breitere Reflexion, indem sie verschiedene Blickwinkel, Hintergründe und Kontexte berücksichtigt. Dies kann zu einer erweiterten Problemlösungskompetenz und einem tieferen Verständnis der Supervisanden beitragen. Durch die Förderung von Offenheit, Empathie und Reflexion können Supervisoren dahingehend unterstützen, eine umfassende und differenzierte Perspektive einzunehmen und somit die Qualität der Supervision zu verbessern.

Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven können neue Erkenntnisse gewonnen werden und kreative Lösungsansätze entstehen. Die Supervisoren ermutigen die Supervisanden, verschiedene Perspektiven einzunehmen und alternative Lösungswege zu erkunden. Dies trägt zur Entwicklung von Flexibilität, Kreativität und innovativem Denken bei.

Ungenügende Berücksichtigung der Beziehungsdynamik

Die Beziehungsdynamik zwischen Supervisor und Supervisanden spielt eine zentrale Rolle in der Supervision. Wenn der Supervisor die Beziehungsdynamik vernachlässigt oder nicht angemessen darauf reagiert, kann dies die Wirksamkeit der Supervision beeinträchtigen.

Es kann vorkommen, dass die Supervisanden sich nicht angemessen verhalten. Eine professionelle Supervisorin wird in diesem Fall auf unfreundliches und aggressives Verhalten der Supervisanden nicht mit einer entsprechend unfreundlichen und aggressiven Reaktion reagieren, sondern stattdessen gelassen und offen bleiben. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass auch Supervisoren keine Übermenschen sind und den Gesetzen der Komplementarität unterliegen können. Entscheidend ist jedoch, dass sie sich der Möglichkeit solcher negativen Reaktionen bewusst sind und das Gespräch mit ihren Supervisanden suchen, um diese Themen anzusprechen und zu klären (Kero 2010).

Eine gute Beziehung zwischen Supervisor und Supervisanden basiert auf Vertrauen, Offenheit, Respekt und einer klaren Kommunikation. Der Supervisor sollte sensibel

für zwischenmenschliche Herausforderungen sein und auf diese angemessen reagieren. Das bedeutet, Konflikte oder Spannungen anzusprechen, eine offene Kommunikation zu fördern und einen unterstützenden Raum für den Austausch zu schaffen.

Die Beziehungsdynamik kann auch die Qualität der Zusammenarbeit und des Lernprozesses beeinflussen. Ein gutes Arbeitsbündnis zwischen Supervisor und Supervisanden ermöglicht eine offene und ehrliche Reflexion, den Aufbau von Vertrauen und die Entwicklung einer kooperativen Arbeitsbeziehung.

Es ist wichtig, dass der Supervisor die Beziehungsdynamik aktiv wahrnimmt und darauf achtet, dass die Beziehungsebene in der Supervision gepflegt wird. Durch ein feinfühliges Vorgehen, Empathie und einen respektvollen Umgang können mögliche zwischenmenschliche Herausforderungen bewältigt und eine unterstützende Arbeitsbeziehung aufrechterhalten werden.

Die Berücksichtigung der Beziehungsdynamik fördert nicht nur das Wohlbefinden der Supervisanden, sondern trägt auch zur Effektivität und Qualität der Supervision bei, indem sie eine vertrauensvolle und kooperative Arbeitsatmosphäre schafft, in der die Supervisanden sich sicher fühlen, ihre Anliegen zu teilen und ein konstruktives Feedback zu erhalten.

Unpassend eingesetzte Interventionen

Aus ethischer Sicht ist es die Verantwortung des Supervisors, sorgfältig zu überprüfen, welche Methoden er zur Bearbeitung von Themen anbietet und welche Auswirkungen er damit beabsichtigt (*Kero, 2010*).

Interventionen können problematisch sein, wenn sie unangemessen oder ineffektiv eingesetzt werden. Das kann geschehen, wenn wichtige Aspekte übersehen oder zu einseitig behandelt werden (*Schigl 2016, 85*). Auch das Aufgreifen von ungeeigneten oder irrelevanten Themen kann zu Problemen führen. Ebenso können Interventionen in einer Weise präsentiert werden, die von den Supervisanden nicht angenommen werden kann. Wenn Interventionen zu restriktiv oder zu offen sind, kann dies ebenfalls negative Auswirkungen haben (*Schigl, Gahleitner 2013*).

Die Verwendung kreativer Methoden in der Supervision kann ermöglichen, dass die Sitzung strukturiert wird. Wenn die Form der Inszenierung bereits vor den Themen festgelegt ist, kann dies den Inhalt der Sitzung vorbestimmen und möglicherweise nicht mehr angemessen widerspiegeln. In solchen Fällen besteht die Gefahr, dass der Supervisor unter Leistungsdruck gerät und immer stärker in die Rolle eines Anleiters und Handelnden gedrängt wird. Dies kann dazu führen, dass der Prozess eingengt wird (*Kero 2010*).

Zusätzlich können unbewusste psychologische Dynamiken in den Interventionen mitspielen und den Verlauf beeinflussen. Insgesamt ist es wichtig, die Art und Weise der Intervention sorgfältig abzuwägen, um eine konstruktive Wirkung zu erzielen.

Ein weiterer Risikofaktor besteht darin, dass der vorzeitige Einsatz von Medien und Methoden möglicherweise das zugrundeliegende Thema überlagern könnte. Wenn in Supervisionsanfragen gefordert wird, anstelle des Sprechens auch kreative oder bewegungsorientierte Ansätze zu verwenden, kann dies bedeuten, dass die Klärung und Veränderung der Situation möglicherweise nicht erwünscht sind oder vermieden werden sollen (*Kero 2010*).

Die Herausforderung besteht darin, angemessene Interventionen zu treffen. Zu große Konfliktbereitschaft, insbesondere bei persönlicher Konfrontation, kann zu Verletzungen führen, während zu wenig Konfliktsprache Stagnation und Entmutigung verursachen kann.

Je besser die Vorbereitung und Planung des Supervisors auf einen Supervisionsprozess ist, desto geringer ist möglicherweise ihre Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Berücksichtigung der Teamdynamik (*Kero 2010*).

Ermüdung und Langeweile.

Ermüdung und Langeweile können in der Supervision auftreten, insbesondere wenn der Supervisionsprozess nicht abwechslungsreich oder inspirierend gestaltet ist (*Coltenberg, Petzold 2017*). Wenn die Supervisanden das Gefühl haben, dass die Supervision repetitive oder uninteressante Aktivitäten beinhaltet, kann dies zu einer geringeren Motivation und Aufmerksamkeit führen (*Siegele 2014*).

Es ist wichtig, dass der Supervisor verschiedene Methoden und Ansätze einsetzt, um den Supervisionsprozess abwechslungsreich und ansprechend zu gestalten. Dies kann beispielsweise durch den Einsatz von Prozessbeispielen, Rollenspielen, Gruppenübungen, kreativen Aktivitäten oder anderen interaktiven Methoden erreicht werden. Durch die Integration verschiedener Methoden und Techniken wird die Aufmerksamkeit der Supervisanden aufrechterhalten und ihre Beteiligung gefördert.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Bedürfnisse und Interessen der Supervisanden zu berücksichtigen. Der Supervisor sollte den Raum schaffen, um relevante Themen und Fragen zu diskutieren, die für die Supervisanden von Interesse sind. Dies kann die Relevanz und Bedeutung der Supervision für die Supervisanden erhöhen und das Engagement steigern.

Durch eine abwechslungsreiche und auf die Bedürfnisse der Supervisanden zugeschnittene Gestaltung des Supervisionsprozesses kann die Ermüdung und Langeweile reduziert werden, und die Supervision kann als bereicherndes und motivierendes Lern- und Entwicklungserlebnis wahrgenommen werden.

Vertrauensbruch und Gerechtigkeitsfragen

Vertrauensbruch und Gerechtigkeitsfragen sind zunehmend wichtige Themen, die oft schwer anzusprechen sind. Das Bedürfnis nach einer Vertrauensbasis ist verständlich, um persönliche und tiefgreifende Themen ansprechen zu können. Oberflächliche Gespräche oder Vermeidung können frustrierend sein. Es ist normal, persönliche Krisen in verschiedenen Lebensbereichen zu durchlaufen, und manchmal kann dies auch Auswirkungen auf die Arbeit mit Supervisionskollegen haben.

Es ist wichtig, dass Positionen zu Themen wie Vertrauen, Misstrauen, Zweifel und Skepsis in der Supervision fundiert sind. Eine solide Grundlage und Reflexion zu diesen Themen können hilfreich sein (*Petzold et al. 2014 a*).

Niemand ist fehlerfrei und in schwierigen Situationen wie Krisenhilfe und Traumatherapie können hohe Belastungen auftreten. Es kann Momente geben, in denen man mit harten Fakten konfrontiert wird und in gefährlichen Situationen mit hoher Diskretionsverpflichtung handeln muss. In solchen Situationen ist es wichtig, Zuversicht aus

der Erfahrung zu schöpfen, dass Krisen überwunden und Fehler korrigiert werden können, auch wenn es nicht immer einfach ist.

Die Bereitschaft, Fehler zu korrigieren und sich weiterzuentwickeln, ist ein wichtiger Schritt. Dies kann durch ernsthafte intellektuelle Auseinandersetzung und kontinuierliches Lernen erreicht werden. Es ist ein Lernprozess, der einen verändern kann und ermöglicht, aus Fehlern zu wachsen und sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Entgleisung von Feedbacks

Es ist wichtig anzuerkennen, dass fehlende konstruktive Rückmeldungen und unzureichende Kommunikation die Effektivität der Supervision beeinträchtigen können. Wenn der Supervisor Schwierigkeiten hat, effektiv zu kommunizieren oder angemessenes Feedback zu geben, kann dies die Wirksamkeit der Supervision beeinträchtigen. Eine mangelnde Reflexion kann dazu führen, dass Herausforderungen und Probleme nicht angemessen angegangen und gelöst werden. Eine klare und konstruktive Kommunikation ist entscheidend, um ein unterstützendes Lernumfeld zu schaffen.

6.6 Ergebnisqualität

Die Ergebnisqualität beurteilt, ob und in welchem Maße das Ziel der Supervision erreicht wurde und wie zufrieden alle Beteiligten mit der Supervision sind (Schigl 2016, 83). Risiken und Mängel auf der Ergebnisebene können in verschiedenen Bereichen identifiziert werden:

Gefühl von Ergebnislosigkeit

Sehr oft hegen Supervisanden Erwartungen an konkrete Ergebnisse als Endprodukt einer Sitzung. Es könnte hilfreich sein, diese vorhandene Erwartungshaltung realistisch auszurichten und zu betonen, dass Veränderungen in einem schrittweisen Prozess erfolgen und Zeit erfordern, um effektiv umgesetzt zu werden.

Es ist entscheidend, diese Erwartungen zu verstehen und klare Wege zur Umsetzung der besprochenen Inhalte aufzuzeigen, um deren Bedenken zu adressieren und ihre Motivation für die Teilnahme an der Supervision aufrechtzuerhalten.

Die Supervisanden sollten berücksichtigen, dass Supervision ein schrittweiser Prozess ist, der Zeit benötigt, um nachhaltige Veränderungen herbeizuführen. Wichtig ist, ihnen das Verständnis zu vermitteln, dass Geduld und kontinuierliche Bemühungen notwendig sind, um langfristige positive Ergebnisse zu erzielen.

Petzold stellt eine noch weitergehende Anforderung an die Ergebnisqualität, indem er fragt, ob Supervision auch in der Arbeit mit Klienten von Dienstleistungen und Behandlungen sichtbare Auswirkungen zeigt (*Petzold et al. 2003, 231*).

Mangelnde Integration der gewonnenen Erkenntnisse in den Alltag

Die in der Supervision behandelten Inhalte verbleiben im Stillstand, ohne dass eine praktische Umsetzung erfolgt, was bedauerlicherweise jegliche Aussicht auf Veränderung zunichtemacht. Daher ist es wichtig, in der darauffolgenden Supervision eine gründliche Analyse der Ursachen durchzuführen. Diese Gründe können sowohl persönliche als auch organisatorische Faktoren umfassen (*Siegele 2014*).

Mittels offener Kommunikation kann der Supervisor Einsicht erlangen, warum die geplanten Umsetzungen ausbleiben. Es ist wichtig, Supervisanden zu ermutigen, ihre Bedenken und Hindernisse offen zu äußern. Nicht selten ergeben sich Hindernisse aufgrund mangelnder Ressourcen oder Fertigkeiten. Daher ist es ratsam, diesbezüglich unterstützende Maßnahmen anzubieten.

Weiterhin empfiehlt es sich, klar festzulegen, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Die Zuweisung konkreter Verantwortlichkeiten kann dabei helfen, sicherzustellen, dass die erforderlichen Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden.

Die kontinuierliche Reflexion über den Prozess kann dabei helfen, potenzielle Hürden frühzeitig zu identifizieren und anzugehen. Zudem trägt Reflexion dazu bei, den Wert der Umsetzung besser zu verstehen.

Dynamiken außerhalb von Supervision

Es ist wichtig zu erkennen, dass nicht alle Dynamiken und Herausforderungen, mit denen die Supervisanden konfrontiert sind, ausschließlich auf den Supervisionsprozess zurückzuführen sind. Es gibt Faktoren außerhalb der Supervision, wie beispielsweise organisatorische Strukturen, Teamdynamiken oder persönliche Umstände der Supervisanden, die sich auf ihre Arbeit und ihr Wohlbefinden auswirken können.

Für den Supervisor ist es wesentlich, ein Bewusstsein für diese externen Dynamiken zu haben und sie zu erkennen. Wenn der Supervisor erkennt, dass die Verschlimmerungen oder Schwierigkeiten, mit denen die Supervisanden konfrontiert sind, nicht ausschließlich auf den Supervisionsprozess zurückzuführen sind, sollte er dies ansprechen und rückmelden.

Indem der Supervisor die Supervisanden ermutigt, ihre Erfahrungen und Herausforderungen außerhalb der Supervision zu teilen, kann ein umfassendes Verständnis der Situation entwickelt werden. Der Supervisor kann dann unterstützende Maßnahmen oder Empfehlungen anbieten, um den Supervisanden bei der Bewältigung der externen Dynamiken zu helfen.

Die Anerkennung und Berücksichtigung von externen Dynamiken trägt dazu bei, dass die Supervision eine umfassendere und holistischere Perspektive einnimmt. Dies ermöglicht es, die Supervisanden in ihren individuellen Kontexten zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, Strategien zu entwickeln, um mit den Herausforderungen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Supervision umzugehen.

Diese Auflistung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die individuellen Kontexte und Umstände in der Supervision variieren können. Die Übersicht soll helfen, die unwillkommenen Effekte vor Augen zu halten und zur ständigen Auseinanderset-

zung motivieren. Eine seriöse Beschäftigung mit unerwünschten Effekten hilft möglicherweise, die umsetzbaren erwünschten Wirkungen klarer zu machen und unerwünschte Nebenwirkungen in Zukunft zu minimieren oder ganz zu vermeiden.

Dauer der supervisorischen Beratung

Viele Experten betrachten eine zu lange oder ungeprüft fortgesetzte berufsbegleitende Supervision als fehleranfällig. Wenn nicht regelmäßig überprüft und in Frage gestellt wird, welchen Zweck die Supervision weiterhin erfüllen soll, besteht das Risiko, dass Prozesse stagnieren oder der ursprüngliche Zweck aus den Augen verloren wird.

Zu betonen ist, dass wirtschaftliche Anreize bei den Supervisoren ein Grund sein können, Supervisionen fortzusetzen, selbst wenn das angestrebte Ziel bereits erreicht wurde oder nicht sinnvoll weiterverfolgt werden kann. Dies unterstreicht die Bedeutung der Unabhängigkeit von Supervisoren von ihren Auftraggebern, um sicherzustellen, dass sie nicht aufgrund von Parteilichkeit oder finanziellen Zwängen Aufträge annehmen, die sie nicht erfüllen können oder die keinen Sinn ergeben (*Schigl 2016, 87*).

Die Ergebnisqualität der weit verbreiteten, dauerhaft laufenden berufsbegleitenden Supervision ohne klare Ziele wird in diesem Kontext sehr kritisch betrachtet (*Schigl 2016, 86*).

7. Der Umgang mit unerwünschten Effekten

In letzter Zeit wurde intensiv an der Untersuchung eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern geforscht. Dabei erstreckt sich das Spektrum des optimalen Verhaltens von der Vermeidung von Fehlern über die Toleranz gegenüber Fehlern, die Offenheit im Umgang mit Fehlern bis hin zur Förderung von Fehlerfreundlichkeit und idealerweise zur kontinuierlichen Reflexion von Fehlern (*Schreyögg 2007*).

Bei jeder Intervention und Interaktion mit Menschen besteht das Risiko von unerwünschten Nebenwirkungen. Jeder Supervisand reagiert individuell auf verbale

und nonverbale Interventionen, und es ist für den Supervisor nicht immer möglich, die genauen Auswirkungen auf jeden Einzelnen vorherzusehen (*Schigl* 2011).

In unserer Gesellschaft werden Fehler oft tabuisiert. Dies resultiert aus verschiedenen Befürchtungen und Sorgen. Dazu gehören z. B. die Angst vor negativen Auswirkungen auf das persönliche Image und die Reputation, mangelnde Selbstbewertung, die Furcht vor rechtlichen Schritten, hohe Erwartungen seitens der Klienten oder anderer Teammitglieder sowie der Gesellschaft im Allgemeinen, mögliche finanzielle, wirtschaftliche und disziplinarische Konsequenzen und die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz (*Schreyögg* 2007).

Zusätzlich werden persönliche negative Emotionen wie Angst, Scham und Schuldgefühle als Barrieren wahrgenommen, die es erschweren, eigene Fehler einzugestehen, insbesondere in einem gesellschaftlichen Umfeld, das wenig Fehlerkultur pflegt. Es ist wichtig zu beachten, dass erst ab einer gewissen Fehlertoleranz innerhalb eines Systems diese Fehler der Kommunikation und somit dem Lernprozess zugänglich werden, was letztendlich dazu beiträgt, sie in Zukunft weitgehend zu vermeiden (*Schreyögg* 2007).

„Das Potential für negative Erfahrungen der Supervisanden scheint zu hoch sein, eine Dunkelziffer ist anzunehmen“, daher ist es dringend erforderlich, eine Verbesserung in der Praxis der Supervision anzustreben, da sich negative Erfahrungen der Supervisanden nachweislich auf das Klientensystem auswirken können (*Collenberg* 2017, 95).

Die Studie von *Kero* (2010) ergab, dass Artikel, die sich mit den unerwünschten Effekten, Auswirkungen, Risiken und Fehlern im Kontext der Supervision beschäftigen, lediglich etwa 4% aller zwischen 2000 und 2009 in den Zeitschriften OSC und Supervision veröffentlichten Artikel ausmachen, wenn man sie mit der Gesamtzahl vergleicht (*Kero* 2010). Diese Ergebnisse lassen Raum für verschiedene Schlussfolgerungen, darunter die Hypothese, dass Supervisoren, Forscher und möglicherweise auch die Herausgeber dieser Zeitschriften zögern könnten, sich mit den weniger positiven Aspekten ihrer Disziplin auseinanderzusetzen oder diesen möglicherweise nicht begegnen und einfach ausweichen möchten (*Kero*, 2010).

Für die Sicherheit und Unbedenklichkeit von Supervision ist es von entscheidender Bedeutung, die Identifikation von Fehlern nachdrücklich zu fördern. Ohne eine gründliche Auseinandersetzung mit den potenziellen unerwünschten Effekten und Risiken sowie entsprechende Forschung und Diskussion kann keine ausreichende Qualitätssicherung und Professionalisierung gewährleistet werden. In diesem Zusammenhang fordern *Petzold* und *Moser* (2007) von allen Beteiligten in diesem Bereich sowohl theoretische als auch empirische Forschungsanstrengungen sowie eine Qualitätskontrolle in den Supervisionsprozessen.

Der Umgang mit Fehlern ist wichtig. Sie sind unvermeidlich und variieren in Bedeutung und Konstruktivität. Die Gesellschaft tabuisiert oft Behandlungsfehler aus Furcht vor Imageverlust, Klagen, Erwartungen und persönlichen Emotionen wie Angst und Scham. Ein toleranterer Umgang mit Fehlern fördert die Kommunikation und das Lernen. Supervisorische Fehler, wie Rahmenfehler (Feldkenntnis, Grenzen beachten), Settingfehler und ethische Fehler, können Irritationen oder Krisen auslösen oder bestehende verstärken.

Der Umgang mit Fehlern sollte auf einem ausgewogenen Ansatz basieren, der die Verantwortlichkeit betont, aber auch die Menschlichkeit und das Streben nach Verbesserung respektiert. Eine Kultur, die Fehler als Chancen und nicht als Katastrophen betrachtet, kann eine produktive und innovative Gesellschaft fördern. Das Unterlassen einer angemessenen Fehlerbewältigung sowie die mangelnde Auseinandersetzung mit Fehlern bergen das Risiko potenziell schwerwiegender Konsequenzen und erheblicher Schäden.

8. Potenzielle Auswirkungen

In der Supervision besteht das Risiko von Schädigungen, wenn unangemessene oder fehlerhafte Praktiken angewendet werden oder die Bedürfnisse und Grenzen der Supervisanden nicht angemessen berücksichtigt werden.

Eine Schädigung manifestiert sich als negative Konsequenz eines nicht wiedergutmachenden Fehlers, der potenziell zu psychischen, physischen, sozialen und materiellen Folgen führen kann. Diese Schädigung kann vielfältige Auswirkungen haben,

sowohl auf individueller Ebene für die Betroffenen als auch auf Subsysteme innerhalb der Organisation.

8.1 Individuelle Konsequenzen

Schaden für Einzelne entsteht, wenn die Ergebnisse der Supervision oder Beratung nicht klar ersichtlich sind, wenn diese Prozesse nicht effektiv für die Supervisanden sind und sie sich nicht mit dem Verlauf oder den Ergebnissen identifizieren können. Wenn Supervisoren unangemessene Ratschläge geben oder fehlerhafte Diagnosen stellen, können bestehende Probleme verstärkt oder neue Probleme verursacht werden, was zu einer Verschlechterung der Situation der betroffenen Person führen kann. Eine solche Vernachlässigung kann sich auch in inkonsistentem Verhalten und unangemessenen Reaktionen gegenüber den Klienten der Supervisanden widerspiegeln. Im schlimmsten Fall kann dieser Schaden zu psychischen Verletzungen führen und die Integrität einzelner oder mehrerer Supervisanden beeinträchtigen (*Schigl 2016*).

In der Supervision besteht auch das Risiko, dass Supervisanden durch unsensible oder unangemessene Interventionen emotional belastet werden, was negative Auswirkungen auf ihr Wohlbefinden und ihre psychische Gesundheit haben kann. Dies kann zu Verletzungen und Kränkungen führen, die auf einer sehr persönlichen und individuellen Ebene auftreten, aber auch Auswirkungen auf soziale Netzwerke haben können. Diese Art von Verletzung ist möglicherweise nicht unmittelbar für andere ersichtlich, aber für den Betroffenen selbst spürbar (*Schigl 2013, 46*).

Im schlimmsten Fall kann sich eine Verletzung noch verstärken, wenn sie vom Supervisanden ausgedrückt wird, aber vom Supervisor mit seiner Autorität abgetan wird. Diese nicht problematisierte oder problematisierbare Deutungsmacht kann oft zu weiteren Verletzungen führen. Diese zeigen sich durch Abwehrhaltungen, das Nichtwahrnehmen oder Nichternstnehmen seitens des Supervisors.

Das Risiko von Verletzungen erhöht sich in Gruppen- und Teamsupervisionen aufgrund der sozialen Dynamik unter den Kollegen. Diese Dynamik kann sogar dazu führen, dass Verletzungen erst entstehen, wenn sie nicht von dem Supervisor angemessen moderiert oder abgepuffert werden (*Schigl 2013, 46*).

Eine Analyse aus der Genderperspektive zeigt, dass männliche Supervisoren häufiger als verletzend empfunden werden. Männliche Supervisanden fühlen sich oft ungerecht behandelt und erleben dies als verletzend. Auf der anderen Seite sind Frauen besonders betroffen von der Zuschreibung von Inkompetenz, insbesondere wenn diese Einschätzung von einer anderen Frau stammt. Dies wird von ihnen als besonders verletzend wahrgenommen (*Schigl 2013, 46*).

Schwere Verletzungen können in der Supervision eher bei Supervisanden auftreten, die bereits einschlägige traumatische Erfahrungen gemacht haben oder sich in Zeiten großer aktueller Vulnerabilität befinden. Die Situation wird jedoch viel komplexer, wenn es um Probleme mit den Klienten geht. In solchen Fällen können Fehlberatung oder eine falsche Beurteilung der Patientensituation durch den Supervisor schwerwiegende negative Konsequenzen haben, wie den vorzeitigen Abbruch der Behandlung, Suizidversuche oder überstürzte Trennungen.

Es ist wichtig, dass Supervisoren ihre Verantwortung erkennen und sich bewusst sind, wie ihre Handlungen und Interventionen die Supervisanden beeinflussen können. Eine reflektierte Praxis, angemessene Kompetenzen und ein respektvoller Umgang sind entscheidend, um das Risiko von Schädigungen in der Supervision zu minimieren und eine förderliche und sichere Lernumgebung zu schaffen. Bei Anzeichen von Schädigung ist es wichtig, Unterstützung und Hilfe anzubieten, um die Auswirkungen zu mindern und eine angemessene Unterstützung zu gewährleisten.

8.2 Folgen für den Betrieb

Die Folgen von Fehlern in der Supervision auf einer betrieblichen Ebene können vielfältig sein und variieren je nach Art und Schwere des Fehlers sowie den individuellen Umständen der Supervisanden.

So können z. B. fehlende Strukturierung, unzureichende Moderation oder mangelnde Bearbeitung relevanter Themen zu einem ineffizienten und unproduktiven Supervisionsprozess führen. Dies kann zu einem Verlust von Zeit und Ressourcen sowohl für die Supervisanden als auch für die Organisation beitragen. Verlorene Arbeitszeit sowie Kosten für Supervision werden in solchen Fällen investiert, ohne dass ein Nutzen erzielt wird, so dass auch ein finanzieller Schaden entsteht. Darüber hinaus können

Schäden auch in der Destabilisierung von Organisationsbereichen oder sogar der gesamten Organisation auftreten, ohne dass diese Instabilität zu einem neuen, positiven Gleichgewicht führt (*Schigl* 2013, 46).

Fehlerhafte oder unzureichende Supervision kann die Entwicklung und das Lernen der Supervisanden behindern. Wenn wichtige Themen nicht angemessen bearbeitet oder falsche Ratschläge gegeben werden, kann dies zu Fehlentwicklungen oder ineffektiven Lösungsansätzen führen. Fehlende Unterstützung, unangemessene Kritik oder negative Rückmeldungen seitens des Supervisors können das Selbstvertrauen der Supervisanden enorm beeinträchtigen. Dies kann zu Unsicherheit, Selbstzweifeln und einer Abnahme der Motivation sowie zu einem gestörten Arbeitsklima führen und das Vertrauen in den Supervisionsprozess insgesamt beeinflussen.

Unzureichende Supervision kann auch negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team haben. Wenn Konflikte oder Probleme nicht angemessen bearbeitet werden oder Interventionen zu Verstärkung von Konflikten führen, kann dies zu Spannungen, zu einer Verschlechterung der Dynamiken innerhalb des Systems und einer Beeinträchtigung der Zusammenarbeit im Team führen (*Schigl* 2016, 87).

Supervisorische Fehler können für das supervidierte Teilsystem schwerwiegende Konsequenzen haben, darunter verfestigte Konflikte und vermehrte Spannungen mit Führungspersonen. In Teamsupervisionen, in denen Verletzungen auftreten, kann die gesamte Teamkultur darunter leiden, und die ansonsten geförderte kollegiale Zusammenarbeit die Supervision eigentlich unterstützen sollte (*Petzold* 2007a), kann in der Supervision untergraben werden. Dies kann zu einem Anstieg von Misstrauen und Konkurrenz innerhalb des Teams führen und sich sogar auf die Arbeitsqualität auswirken (*Schigl* 2013, 46). Wenn Supervision fehlerhaft oder unzureichend ist, kann dies dazu führen, dass Mitarbeitende frustriert sind, sich nicht ausreichend unterstützt fühlen oder ihre Bedürfnisse nicht ernst genommen werden. Dies kann im schlimmsten Fall zu Kündigungen oder einem erhöhten Mitarbeiterwechsel führen.

Wenn Fehlverhalten, unangemessene Interventionen oder Inkompetenz des Supervisors nicht korrigiert werden, kann dies zu einer Qualitätsminderung in der Arbeit der Supervisanden führen. Dies kann sich auf die Leistungserbringung, die

Behandlungsqualität oder die Ergebnisse des Teams oder der Organisation auswirken. Dies kann dazu führen, dass das Vertrauen in den Supervisionsprozess sinkt und andere Mitarbeitende oder Organisationen sich möglicherweise von der Supervision distanzieren (*Schigl 2016, 87*).

Unerwünschte Effekte in der Supervision sind vermeidbare Ereignisse. Die Bewertung von Schäden gestaltet sich jedoch problematisch, da es keinen einheitlichen Maßstab gibt, der eine objektive Bewertung ermöglichen würde. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Folgen nicht zwangsläufig auftreten müssen und stark von den individuellen Umständen und dem Umgang mit den Fehlern abhängen (*Kero 2010, 16*). Im Allgemeinen sollte Supervision auf eine ressourcenorientierte Herangehensweise anstatt auf die Suche nach Defiziten setzen und eine salutogenetische Perspektive anstelle einer pathogenetischen Sichtweise verfolgen (*Schigl 2016, 87*). Es liegt in der Verantwortung des Supervisors, seine Rolle professionell und verantwortungsbewusst auszuüben, um mögliche negative Folgen zu minimieren und die Qualität der Supervision zu gewährleisten.

9. Fazit

Bei einer umfassenden Analyse der vorliegenden Daten muss betont werden, dass selbst bei einer Supervision, die nach den besten Standards durchgeführt wird, schwierige Situationen auftreten können (*Schigl 2016, 87*). Die Gesamtbetrachtung der Daten zeigt eindeutig, dass Supervision Risiken birgt und potenziell Schäden verursachen kann. Es ist jedoch erwähnenswert, dass Supervisoren sich ihrer eigenen Macht oft nur unzureichend bewusst sind, wie von *Petzold* im Jahr 2009 festgestellt wurde (*Petzold 2009d*).

Es ist notwendig, diese potenziellen Risiken zu erkennen, sich dieser potenziellen Risiken und Fehlerquellen bewusst zu sein und angemessene Maßnahmen zu ergreifen, um die Qualität und Sicherheit von Supervision zu gewährleisten. Sorgfältige Planung, klare Kommunikation und Reflexion über die Supervisionsprozesse können

dabei helfen, unerwünschte Auswirkungen zu minimieren und die Supervision effektiv und sicher zu gestalten.

Es ist von entscheidender Bedeutung, die negativen Effekte in der Supervision zu betrachten, um ein umfassendes Verständnis dieser Praxis zu entwickeln. Die Analyse der negativen Effekte kann dazu beitragen, Maßnahmen zu entwickeln, um diese Risiken zu minimieren und die Qualität und Sicherheit der Supervision weiter zu verbessern.

Es zeigt sich, dass es von enormer Relevanz ist negative Effekte in der Supervision zu untersuchen und zu verstehen. Durch eine Auflistung von unerwünschten Effekten wie Nebenwirkungen, Risiken, Behandlungsfehlern und Schäden, die durch Supervision entstanden sind, kann ein umfassenderer Einblick gewonnen werden. Die in dieser Arbeit vorgenommene Auflistung basiert auf verschiedenen Untersuchungen, Studien und Aufsätzen aus der Supervisionsliteratur und soll dazu beitragen, potenzielle Risiken und Herausforderungen bei der Durchführung von Supervision zu erkennen und zu adressieren.

Das Auftreten nachteiliger Effekte während eines Supervisionsprozesses stellt zweifellos ein natürliches Phänomen dar. Allerdings können diese Effekte die Leistungsfähigkeit der Profession einschränken und das Wohlbefinden der Supervisanden beeinträchtigen. Daher ist es von größter Bedeutung, diese Nebenwirkungen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang ist es essenziell, sich ihrer bewusst zu sein, ihr Ursprung zu verstehen, sie zu reflektieren und die Prozesse kontinuierlich zu optimieren. Dies geschieht durch die Anregung von Überlegungen, die Vorstellung von Verbesserungsvorschlägen und die Entwicklung von Ideen zur Beseitigung unerwünschter Auswirkungen.

Es scheint, dass das Potenzial für negative Erfahrungen der Supervisanden hoch ist, und es ist wahrscheinlich, dass es eine Dunkelziffer von unberichteten Fällen gibt. Daher ist es dringend erforderlich, Veränderungen in der supervisorischen Praxis anzustreben. Negative Erfahrungen und vor allem schädigende Erfahrungen der Supervisanden sollten zu Veränderungen in der supervisorischen Praxis führen, weil sich diese nicht nur auf die Supervisanden selbst, sondern auch auf das Patientensystem auswirken können, das von den Supervisanden betreut wird (*Petzold 2003a*).

Es ist von großer Bedeutung, die Qualität der Supervision zu verbessern und sicherzustellen, dass sie für alle Beteiligten eine positive und unterstützende Erfahrung ist. Daher ist es wichtig, Transparenz über die Erkenntnisse aus der Supervision herzustellen und das Patientensystem ernst zu nehmen. Supervision sollte nicht nur zur eigenen Entlastung und Unterstützung dienen, sondern das Patientensystem in den Fokus rücken. Dies erfordert möglicherweise eine verstärkte Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse und Perspektiven der Supervisanden sowie die Schaffung von Mechanismen zur Meldung und Lösung von Problemen in der Supervision. Die transparente Kommunikation mit den Patienten auf Augenhöhe und die Thematisierung sowie Reflexion von Macht- und Ohnmachtsphänomenen sollten auch selbstverständlich sein (*Petzold 2003a*).

Grundlegend ist, dass Supervision von qualifizierten Fachleuten durchgeführt wird. Es wird daher gefordert, einen gesetzlichen Rahmen für die Ausbildung, den Schutz der Berufsbezeichnungen von Supervision und Coaching sowie eine wissenschaftliche und ethisch - moralische Fundierung einzuführen, um die Professionalisierung zu unterstützen (*Schiegl, 2011*).

Dies sind wichtige Schritte, um die Qualität und Sicherheit von Supervision zu verbessern und sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Supervisanden und ihrer Patienten gerecht wird.

10. Zusammenfassung/Summary

Zusammenfassung: Exploration unerwünschter Effekte in der Supervision. Die Relevanz von Risiken, Fehlern, Nebenwirkungen, Schäden und ihren Auswirkungen auf den supervisorischen Prozess

In den vergangenen Jahren hat sich Supervision zunehmende Verbreitung gefunden. Der supervisorische Prozess ist äußerst komplex und kann Veränderungsbedarfe in Organisationen, Subsystemen von Organisationen oder im individuellen Lebensverlauf von Personen deutlich aufzeigen. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass Supervision trotz ihrer positiven Auswirkungen auch potenzielle Nebenwirkungen aufweisen kann. Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit besteht daher darin, die Aufmerksamkeit auf potenziell nachteilige Aspekte zu lenken und unerwünschte Erscheinun-

gen in der Supervision näher zu beleuchten. Durch die Berücksichtigung dieser Phänomene sollen Grundlagen für positive Anpassungen und Verbesserungen geschaffen werden, die zur Qualitätssicherung und Steigerung der Effektivität der Supervision beitragen und letztendlich die Arbeitsqualität der Supervisanden verbessern sollen.

Schlüsselwörter: Effektivität der Supervision, Nebeneffekte, Risiken, Qualitätssicherung

Summary: Exploration of Undesired Effects in Supervision. The Relevance of Risks, Errors, Side Effects, Harm, and Their Impact on the Supervisory Process

In recent years, supervision has gained increasing prominence. The supervisory process is highly complex and can clearly identify the need for change within organizations, subsystems of organizations, or individuals' life trajectories. However, it is important to note that despite its positive effects, supervision can also have potential side effects. The overarching goal of this work is therefore to draw attention to potentially adverse aspects and shed light on undesirable phenomena within supervision. By considering these phenomena, the aim is to establish a foundation for positive adjustments and improvements that contribute to quality assurance and enhance the effectiveness of supervision, ultimately leading to an improved work quality for supervisees.

Keywords: Effectiveness of supervision, side effects, risks, quality assurance

11. Literatur

Apfalter, I., Stefan, R., Höfner, C. (2021): Grundbegriffe der Integrativen Therapie: Ein Nachschlagewerk. facultas.

Aßfalg, R. (1997): Entwicklung und Perspektiven der stationären Suchtkrankenhilfe. In: DHS (Hrsg.): Suchtkrankenhilfe in Deutschland – Geschichte, Strukturen, Perspektiven. Lambertus. 162-180.

Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.

Belardi, N. (1994): Supervision: von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.

- Belardi, N.* (1996): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg: Lambertus. 2. Aufl. 1998.
- Belardi, N.* (1998): Supervision – Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Belardi, N.* (2005): Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: C. H. Beck. 2. Aufl.
- Belardi, N.* (2015): Supervision für helfende Berufe. Freiburg: Lambertus.
- Buer, F.* (1999): Lehrbuch der Supervision. Votum – Verlag, Schriften der DGSV.
- Collenberg, A., Petzold, H. G.* (2017): Wirkung von Supervision in der Suchtarbeit. Eine Bestandsaufnahme zur Situation in der deutschsprachigen Schweiz verbunden mit Überlegungen zur „prekären Qualität“ von Supervision. In: Jg. 5/2017 SUPERVISION. Theorie – Praxis - Forschung. www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_collenberg-petzold-2017-wirkung-supervision-suchtarbeit-bestandsaufnahme-schweiz-superv-05-2017.pdf
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.* (2008): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Kassel: Kassel University Press.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.* (2012): Supervision ein Beitrag zur beruflichen Qualifizierung beruflicher Arbeit DGSV Broschüre. Zimmermann Druck + Medien GmbH.
- Deutsche Rentenversicherung* (2010): Leitlinien für die sozialmedizinische Begutachtung. Berlin. https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Home/home_node.html
- Deutsche Rentenversicherung* (2021): Sozialmedizinischer Glossar der Deutschen Rentenversicherung. Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.): DRV Schriften. Band 81. Berlin.
- Dietz, F.* (2006): Psychologie1. Methodische Grundlagen und biopsychologische Modelle. Medi Skriptenreihe. Marburg: Medi – Learn.
- Ehrhardt, J., Petzold, H. G.* (2011): Wenn Supervisionen schaden – explorative Untersuchungen im Dunkelfeld „riskanter Supervision.“ *Integrative Therapie* 1-2 (2011) 137-192. Auch in: Jg. 3/2014 SUPERVISION. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_ehrhardt-petzold-wenn-supervisionen-schaden-explorative-untersuchungen-riskante-praxis-03-2014.pdf
- Gilde, H.* (2010): Supervision und Aufstellungsarbeit. State of the Art und Anregungen für die Praxis der systemischen Supervision. Hamburg: Diplomica.

- Gottfried, K., Petitjean, S., Petzold H. G.* (2003): Supervision in der Psychiatrie. In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hg.): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Kassel: university press.
- Gotthardt - Lorenz, A., Schüers, W.* (1997): Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen. In: *Luif, I.* (Hg.): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac.
- Hamann – Wehe, K.* (1999): Teamsupervision mit unvollständigen Teams. Chancen und Risiken. *OSC*, 4, 355 -372.
- Haubl, R., Hausinger, B.* (2009): Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heltzel, R.* (1997): Die Bedeutung von Feldkompetenz für Beratung und Supervision in der Psychiatrie. In: *psychosozial* 70. 20 (1997) 4. Giessen: Psychosozial-Verlag. 57 - 69.
- Jüster, M.* (2007): Integrative Soziotherapie. In: *Sieper, J., Orth, I., Schuch, W.* (2007): Neue Wege Integrativer Therapie. Klinische Wissenschaft, Humantherapie, Kulturarbeit – Polyloge – 25 Jahre EAG - Festschrift Hilarion G. Petzold. Bielefeld: Aisthesis. 491 - 528. <https://www.fpi-publikation.de/e-books/sieper-j-orth-i-schuch-w-hg-2007-neue-wege-integrativer-therapie-klinische-wissenschaft-humantherapie-kulturarbeit-polyloge-25-jahre-eag-festschrift-hilarion-g-petzold/>
- Kero, J. M.* (2010): Thematisierung von unerwünschten Effekten in der Supervision untersucht anhand der Quellenanalyse der Zeitschriften OSC und Supervision. In: Jg. 7/2010. SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_kero_judith_monika-thematisierung_supervision-07_2010.pdf
- Leitner, A., Petzold, H. G., Orth, S., Sieper, J., Telsemeyer, P.* (2004): Mythos Supervision? Zur Notwendigkeit von „konzeptkritischen“ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Wirkungen, Nebenwirkungen, Risiken und Rechtsverletzungen in der supervisorischen Praxis. In: Jg. 02/2004. SUPERVISION. Theorie - Praxis - Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_petzold-leitner-orth-sieper-telsemeyer-mythos_supervision-supervision-02-2004.pdf
- Lutz, W., Grawe, K.* (2001): Was ist Evidenz Baced Psychotherapy? In: *Integrative Therapie* 12, Jhg. 27. 11 – 28.
- Märtens, M., Petzold, H. G.* (2002 a): Einführung: Die schwierige Entdeckung von Nebenwirkungen. In: Märtens, M., Petzold, H. G. (2002): Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie. Mainz: Grünewald, 16 - 39.

- Märtens, M., Petzold, H. G. (2002): Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie. Mainz: Grünewald.
- Mayer, K. (2016): Wie wird man ein guter Supervisor/ eine gute Supervisorin? In: Jg. 12/2016. SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_mayer-wie-wird-man-ein-guter-supervisor-eine-gute-supervisorin-supervision-12-2016.pdf
- Mathias-Wiedemann, U. (2020): Mythos Supervision? Ohne Forschung kein Weiterkommen! In: Jg. 4/2020. SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. <https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=mathias-wiedemann-mythos-supervision-ohne-forschung-kein-weiterkommen-supervision-04-2020.pdf>
- Mittler, T., Petzold, H. G., Blumberg, J. (2019): „Was zeichnet einen guten Supervisor/eine gute Supervisorin aus? Was ist gute Supervision für die SupervisorInnen und ihre KlientInnen?“ – Ein Forschungsprojekt. In: Jg. 11/2019. SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_mittler-petzold-blumberg-2019-was-zeichnet-gute-supervisoren-aus-forschungsprojekt-superv-11-2019.pdf
- Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale - Methoden. Stuttgart.
- Möller, H. (2005): Gute und schlechte Supervision. Fehler in Supervision und Organisationsentwicklung. In: Gute Beratung von Organisationen: auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft/Gerhard Fatzer (Hg.). Bergisch Gladbach: EHP, 2005, S.149-167.
- Moser, J., Petzold H. G. (2007): Ethische Implikationen und Grundprinzipien in der Supervision und Psychotherapie – der Beitrag des Integrativen Ansatzes zur Praxeologie. In: Jg. 03/2007. SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_moser_petzold_supervision-03-2007-korrigiert_120809.pdf
- Moser, J., Petzold, H. G. (2003/2007): Supervision und Ethik – Theorien, Konzepte, Praxis. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm - SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 03/2007 - <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-03-2007-josef-moser-hilarion-g-petzold.html> <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-03-2007-josef-moser-hilarion-g-petzold.html>
- Münch, K. (1997): Interne Supervision in der psychiatrischen Klinik. In: *psychosozial* 70. 20 (1997) 4. Gießen: Psychosozial - Verlag. 47 - 56.

- Naujoks, A., Petzold, H. G.* (2012): Die Wirkung von Supervision in stationären Entwöhnungsbehandlungen für Alkohol- und Medikamentenabhängige – eine empirische Felderkundung als Beitrag zur Situation der Qualitäts- und Wirkungsnachweise von Supervision. In: Jg. 4/2012. SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_naujoks-petzold-supervision-sucht-felderkundung-qualitaet-wirkungsnachweise-supervision-04-2012.pdf
- Orth - Petzold, S., Disler, T., Gottschalk, R., Kernbichler, I., Müller, L., Petzold, H. G.* (2009): Überlegungen zur Feld- und Fachkompetenz von Supervisoren in der Pflege und Altenarbeit - Ein Projekt zur Ausbildung von SupervisorInnen aus der Pflege für die Pflege. In: Jg. 02/2009. SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/02-2009-orth-petzold-disler-gottschalk-kernbichler-mueller-petzold-supervision-pflege-altenarbeit.html>
- Petzold, H. G.* (1998a): Integrative Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. G.* (2003a): Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie. Paderborn: Junfermann. Band 1. Klinische Philosophie.
- Petzold, H. G.* (2007a): Integrative Supervision, Meta - Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 1. Aufl. 1998a.
- Petzold, H. G.* (2009d): „Macht“, „Supervisorenmacht“ und „potentialorientiertes Engagement“. Überlegungen zu vermiedenen Themen im Feld der Supervision und Therapie verbunden mit einem Plädoyer für eine Kultur „transversaler und säkular-melioristischer Verantwortung“. In: Jg. 04/2009 SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/petzold_macht_supervision_04_2009druck.pdf
- Petzold, H. G.* (2016): Konzept und Praxis von Mehrperspektivität in der Integrativen Supervision, dargestellt an Fallbeispielen für Einzel- und Teambegleitung. In: Jg. 14/2016 SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=sonstiges_petzold-1990o-konzept-praxis-mehrperspektivitaet-integrative-supervision-fallbeispiele-superv-14-2016.pdf
- Petzold, H. G.* (2016m): LEHRSUPERVISION, VERANTWORTUNG, FORSCHUNG Anmerkungen zu Zukunftsperspektiven der Supervision. Juni 1994 - Juni 2015 - Juni 2016. In: Jg. 07/2016 SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_petzold-2016m-

[lehrsupervision-verantwortung-forschung-anmerkungen-zukunftsperspektiven-07-2016pdf.pdf](#)

Petzold, H. G. (2017): Heterotope „sozio – ökologische Räume“, Tabuthemen und vermiedene Fragen der Supervision als „Kulturarbeit“ in Zeiten „kollektiver Beunruhigung“? – Aufgaben kritischer Selbstevaluation. Nach – Gedanken zu einem Interview mit Paul Fortmeier und Wolfgang Knopf. Unveröffentlichte Version aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“. Hückeswagen.

Petzold, H. G. (2022g): Transversale Ko – respondenz – “komplexes Lernen und Lehren in Polylogen” für KOMPETENZ- und PERFORMANZ – Entwicklung in Supervision, Beratung, Biographiearbeit und Therapie. Unveröffentlichte Version aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“. Hückeswagen.

Petzold, H. G., Fortmeier, P., Knopf, W. (2018): Worüber man in der Supervision nicht oder vielleicht zu wenig spricht – ein Interview zu vermiedenen Themen. In: Jg. 2/2018 SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_petzold-fortmeier-knopf-2018-wo-rueber-man-in-supervision-nicht-spricht-interview-supervision-02-2018.pdf

Petzold, H. G., Leitner, A., Orth, S., Sieper, J., Telsemeyer, P. (2004): Mythos Supervision? Zur Notwendigkeit von „konzeptkritischen“ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Wirkungen, Nebenwirkungen, Risiken und Rechtsverletzungen in der supervisorischen Praxis. In: Jg. 2/2004 SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_petzold-leitner-orth-sieper-telsemeyer-mythos_supervision-supervision-02-2004.pdf

Petzold, H. G., Müller, L. (2005): Supervision in der Altenarbeit, Pflege & Gerontotherapie, Paderborn: Junfermann.

Petzold, H. G., Orth - Petzold, S., Sieper, J. (2016): Theoriegeleitete Arbeit und Prozesstransparenz im „biopsychosozialökologischen“ Ansatz der „Integrativen Supervision“ – Perspektiven für SupervisorInnen zum „Transparenzdilemma“ (nicht nur) im Kontext „Sozialtherapie Sucht“. In: Jg. 1/2016. SUPERVISION <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-nr-01-2016-hilarion-g-petzold-susanne-orth-petzold-johanna-sieper.html>

Petzold, H. G., Orth, I., Sieper, J. (2014a): „Mythen, Macht und Psychotherapie“. Therapie als Praxis kritischer Kulturarbeit. Bielefeld: Aisthesis.

Petzold, H. G., Schay, P., Scheiblich, W. (2006): Integrative Suchtarbeit. Innovative Modelle, Praxisstrategien und Evaluation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Petzold, H. G., Schigl, B., Fischer, M., Höfner, C.* (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Opladen: Leske und Budrich.
- Petzold, H. G., Sieper, J., Orth, I.*, (2005): Erkenntnistheoretische, entwicklungspsychologische, neurobiologische und agogische Positionen der „Integrativen Therapie“ als „Entwicklungstherapie“ und „Selbsterfahrung“. Grundlagen für Selbsterfahrung in therapeutischer Weiterbildung, Supervision und Therapie-Theorie, Methodik, Forschung. In: Petzold, H. G., Schay, P., Scheiblich, W. (2005): Integrative Suchtarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 627 – 713. In: Jg. 2/2005. POLYLOGE Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-02-2005-petzold-h-g.html>
- Pirschel, F. O.* (2010): Lösungsorientierte Suchttherapie – Ein supervisorisch-kritischer Blick. In: Jg. 23/2010. POLYLOGE. Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“. https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=polyloge_pirschl-dr._frank-otto-lsungsorientierte_suchttherapie_ein_supervisorisch-kritischer_blick-polyloge-23-2010.pdf
- Pühl, H.* (2009): Handbuch der Supervision 3. Berlin: Leutner.
- Pühl, H.* (Hrsg.) (1999): Supervision und Organisationsentwicklung. Leske – Budrich, Berlin.
- Pühl, H.* (Hrsg.) (2000): Handbuch der Supervision 2. Edition Marhold, Opladen.
- Schay, P., Dreger, B., Siegele, F.* (2006): Die Wirksamkeit von Supervision für den Patienten. Eine Evaluationsstudie zur Wirksamkeit von Supervision für das Patientensystem in Einrichtungen der medizinischen Rehabilitation Drogenabhängiger, in: Schay, P., Innovationen in der Drogenhilfe. Beispiele alternativer Finanzierungsmöglichkeiten und inhaltlicher Weiterentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schigl, B.* (2008): Supervision: Ergebnisse aus der Forschung oder was brauchen ForscherInnen und PraktikerInnen voneinander? In: *Krall, H., Mikula, E., Jansche, W.* (Hg.): Supervision und Coaching-Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schigl, B.* (2011): Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung. In: *Integrative Therapie*. 37 (1 – 2). Paderborn: Junfermann Verlag. 113 – 137.
- Schigl, B.* (2013): Wie gefährlich kann Supervision sein? Perspektiven in ein Dunkelfeld. In: *OSC*. 20. 35 – 49.

- Schigl, B.* (2016): Risiken von Supervision: Perspektiven in ein Dunkelfeld. In: *Psychotherapie Forum*. 21. Springer. 82 – 89. <https://d-nb.info/1107836107/34>
- Schigl, B., Gahleitner, S. B.* (2013): Fehler machen - aus Fehlern lernen? - Perspektiven zur Klassifizierung von psychotherapeutischen Fehlern und dem Umgang damit. [https://www.researchgate.net/publication/281101931 Fehler machen - aus Fehlern lernen - Perspektiven zur Klassifizierung von psychotherapeutischen Fehlern und dem Umgang damit](https://www.researchgate.net/publication/281101931_Fehler_machen_-_aus_Fehlern_lernen_-_Perspektiven_zur_Klassifizierung_von_psychotherapeutischen_Fehlern_und_dem_Umgang_damit)
- Schigl, B., Höfner, C., Noah, A. A., Eichinger, K., Hoch, C. B., Petzold, H.G.* (2020): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfeld, Innovation. Wiesbaden: Springer.
- Schmelzer, D.* (1997): Verhaltenstherapeutische Supervision. Theorie und Praxis. Göttingen: Hogrefe.
- Schramm, K.* (1998): Supervision und ihre Wirkung. *OSC*, 3, 223 – 238.
- Schreyögg, A.* (1991): Supervision – ein integratives Modell: Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, A.* (2004): Supervision – ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Wissenschaften.
- Schreyögg, A.* (2007): Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken. *OSC*, 3, 213 – 222.
- Schreyögg, A.* (2010): Supervision: Ein integratives Modell. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Wissenschaften.
- Schwarz, R.* (2009): Supervision und professionelles Handeln Pflegenden. Wiesbaden: VS Verlag für Wissenschaften.
- Siegele, F.* (2014): Die Wirkung von Supervision in der Psychiatrie. Multicenterstudie Deutschland. Donau - Universität Krems, Betreuer Prof. Dr. H. G. Petzold. Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit. <http://webthesis.donau-uni.ac.at/thesen/92670.pdf>
- Stangl, W.* (2011): Supervision. Lexikon für Psychologie und Pädagogik.
- Stangl, W.* (2019): Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik.
- Stroebe, W., Jonas, K., & Hewstone, M.* (2013): Sozialpsychologie: Eine Einführung. Springer-Verlag.
- Zach, H.* (2007): Theorien und Arbeitsweisen des Integrativen Ansatzes in der Sozialen Arbeit mit Suchtkranken. In: Jg. 3/2021. SUPERVISION. Theorie - Praxis -

Forschung. www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=zach-theorien-arbeitsweisen-integrativer-ansatz-in-sozialer-arbeit-mit-suchtkranken-supervision-03-2021.pdf

Zöllner, A. (1998): Wer supervidiert die Supervisoren? In: *Eck, D. (Hrsg.): Supervision in der Psychiatrie. Psychiatrie – Verlag.* 301-311.