

# SUPERVISION

## Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift  
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

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

in Verbindung mit:

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

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

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

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

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

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

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf / Hückeswagen

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

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems  
Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

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

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

[www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

## SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 07/2010

### Thematisierung von unerwünschten Effekten in der Supervision untersucht anhand der Quellenanalyse der Zeitschriften *OSC und Supervision*\*

*Judith Monika Kero, Österreich\**

---

. Aus dem „Department für Psychotherapie und psychosoziale Medizin“ (Leitung: Prof. Dr. med. Anton Leitner, Krems, mailto: Leitner@Donau-Uni.ac.at), Master of Science Lehrgang „Supervision“ (wissenschaftl. Leitung: Univ.-Prof. Dr. H. G. Petzold), Donau-Universität Krems

\*Dies ist die leicht überarbeitete Version einer im Mai 2010 abgeschlossene akademische Abschlussarbeit im Universitätslehrgang Supervision.

## INHALTSVERZEICHNIS

<u>Theorie – Praxis – Forschung.....</u>	<u>1</u>
<u>    Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift.....</u>	<u>1</u>
<u>1. Einleitung.....</u>	<u>1</u>
<u>    1.1. Motivation für dieses Thema.....</u>	<u>1</u>
<u>    1.2. Forschungsfragen.....</u>	<u>2</u>
<u>    1.3. Methodische Ansätze.....</u>	<u>3</u>
<u>2. Supervision als Beratungsinteraktion.....</u>	<u>4</u>
<u>    2.1. Allgemeine Definition der Supervision.....</u>	<u>4</u>
<u>    2.2. Ethik der Supervision.....</u>	<u>8</u>
<u>    2.3. Unerwünschte Effekte im Supervisionsprozess als Forschungsdefizit.....</u>	<u>11</u>
<u>        2.3.1. Welche sind die unerwünschten Effekte von Supervision?.....</u>	<u>12</u>
<u>        2.3.2. Das Definitionenproblem.....</u>	<u>14</u>
<u>        2.3.3. Definition von Nebenwirkungen, Schäden, Fehler, Risiken.....</u>	<u>15</u>
<u>3. Empirische Quellenanalyse von OSC - Organisationsberatung Supervision Coa- ching und Supervision: Mensch-Arbeit-Organisation.....</u>	<u>19</u>
<u>    3.1. Semantische Analyse.....</u>	<u>19</u>
<u>        3.1.1. Nebenwirkungen.....</u>	<u>21</u>
<u>        3.1.2. Schäden.....</u>	<u>22</u>
<u>        3.1.3. Fehler.....</u>	<u>23</u>
<u>        3.1.4. Risiken.....</u>	<u>25</u>
<u>        3.1.5. Semantisches Umfeld.....</u>	<u>26</u>

<u>3.2. Diskussion der Forschungsfragen.....</u>	<u>29</u>
<u>4. Zusammenfassung und Ausblick.....</u>	<u>42</u>

# 1. Einleitung

## 1.1. Motivation für dieses Thema

In meiner Profession als Integrative Therapeutin<sup>1</sup> bzw. Integrative Gestalttherapeutin und auch als Integrative Supervisorin nehme ich selbst regelmäßig Supervision in Anspruch, um durch eine zusätzliche professionelle Perspektive auf meine Arbeit mit Patientinnen, Klientinnen und Supervisandinnen die Qualität derselben zu reflektieren, mehrperspektivisch zu erweitern und zu sichern.

Erwünschte Effekte, welche Beratung, Supervision, Psychotherapie und jede Form der professionellen mitmenschlichen Begleitung mit sich bringen, wurden schon hinreichend beschrieben. Unerwünschte hingegen nicht. In der Psychotherapieforschung wurden zwar in den letzten Jahrzehnten in diese Richtung Forschungen initiiert und auch Ergebnisse über Wirkungen und Wirkfaktoren vorgelegt, allgemeingültige und anerkannte Definitionen zu Risiken und Nebenwirkungen in der Psychotherapie gibt es in der wissenschaftlichen Community trotzdem immer noch keine.

Verglichen mit der Psychotherapieforschung liegt die Supervisionsforschung in diesem Bereich gänzlich in ihren Anfängen. Sicherlich spielt die Tatsache, dass Supervision, gemessen an unserem europäischen Verständnis, eine sehr junge Disziplin und ein noch jüngerer Wissenschaftszweig ist, dabei eine nicht unwesentliche Rolle. Die Zusammenhänge zwischen Supervision und Behandlungserfolgen bzw. -misserfolgen wurden insgesamt noch nicht ausreichend untersucht. Bisher befassen sich nur wenige Arbeiten theoretisch und empirisch mit Risiken, negativen Nebenwirkungen, Schäden und Behandlungs- bzw. Kunstfehlern in und durch Supervision. Ernüchternd dazu kommt, dass es bislang nicht einmal eine einheitliche Definition von Supervision gibt. Mein persönliches Supervisionsverständnis, welches ich in der vorliegenden Arbeit noch erläutern werde, basiert aufgrund meiner professionellen Sozialisation auf dem Integrativen Ansatz.

---

<sup>1</sup> Diese Arbeit ist in der weiblichen Form geschrieben. Selbstverständlich sind dabei alle männlichen Betroffenen wie Supervisoren, Supervisanden, Berater, Klienten u.a.m. mit eingeschlossen.

Bei der Themenwahl für meine Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zur akademischen Supervisorin inspirierte mich ein derzeit an der Donau Universität Krems laufender Forschungsschwerpunkt „Nebenwirkungen, Schäden, Kunst- bzw. Behandlungsfehler und Risiken“.

Eine andere Untersuchung beschäftigt sich mit einer „Dunkelfeldstudie Supervision“. Mittels eines Fragebogens im Internet wird versucht ein umfassenderes Wissen darüber zu erlangen, wie, wann und wodurch Verletzungen in der Supervision auftreten können, mit der Absicht, die Ergebnisse in die Aus- und Weiterbildung von Supervision einfließen zu lassen.

Das Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie widmet sich in einer weiteren Studie den Nebenwirkungen, Risiken und Schäden im Bereich der Psychotherapieforschung.

In der vorliegenden Arbeit werde ich den Versuch unternehmen, allfällige unerwünschte Effekte in der Supervision näher zu beleuchten und herauszufinden, ob diese in den von mir ausgewählten Supervisionsfachzeitschriften thematisiert werden (dürfen) und auf welche Art. *OSC* und *Supervision* wählte ich aus repräsentativen Überlegungen. Es werden Artikel und Aufsätze im Zeitraum 2000 bis 2009 auf die Thematisierung von unerwünschten Effekten in der Supervision untersucht.

## **1.2. Forschungsfragen**

Ziel meiner Arbeit ist es, herauszufinden, ob in der einschlägigen Literatur auch kritische Artikel zum Thema der unerwünschten Effekte und Wirkweisen zu finden sind. Dazu habe ich zwei renommierte Supervisionszeitschriften, nämlich *OSC* und *Supervision* herangezogen und mir folgende Analyseaufträge gestellt:

- a. Wie viel Augenmerk wird auf unerwünschte Effekte, die den Prozess der Supervision beeinflussen, in der Primärliteratur gelegt?
- b. Welche Motive verfolgen die Autorinnen?

- c. Welche Faktoren werden zur Erklärung dieser unerwünschten Effekte herangezogen?
- d. Werden handlungsleitende Konzepte als Hilfestellung für Theorie und Praxis angeboten?

### 1.3. Methodische Ansätze

Die von mir verwendeten methodischen Ansätze in dieser Arbeit sind zum einen deskriptiv-analytisch und zum anderen empirisch-analytisch gewählt.

- a. Deskriptive Analyse der Theorie der Supervision

Das methodische Vorgehen bezieht sich zuerst auf den theoretischen Ansatz, wo der Forschungsstand zu Supervision in Betracht gezogen wird und eine Auseinandersetzung mit herrschenden Lehrmeinungen stattfindet. Die Annäherung an die Theorie hat hier einen deskriptiven und nicht normativen Charakter.

- b. Empirische Quellenanalyse der Zeitschriften *OSC - Organisationsberatung Supervision Coaching* und *Supervision: Mensch-Arbeit-Organisation* als Primärliteratur

Der empirische Ansatz bedeutet, dass der Erkenntnisgewinn durch die Quellenanalyse der Zeitschriften *OSC*<sup>2</sup> und *Supervision*<sup>3</sup>, wie ich sie in weiterer Folge abkürzen werde, als Primärliteratur im Mittelpunkt steht.

---

<sup>2</sup> *OSC Organisationsberatung Supervision Coaching*, Hg. Astrid Schreyögg, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, seit 2000.

<sup>3</sup> Zeitschrift *Supervision Mensch – Arbeit – Organisation*, Hg. Winfried Münch und Wolfgang Weigand, Verlag Beltz Medien Service, Weinheim, seit 1982.

## 2. Supervision als Beratungsinteraktion

Beratung, auch Supervision fällt in diese Kategorie, ist definiert als eine Interaktionsform, die dem Wissenstransfer dient. Die Beraterin kann ihren Klientinnen Wissen bereitstellen, ist jedoch auf deren Selbstorganisation angewiesen, da das in der Beratung Erarbeitete erst angenommen und in die Tat umgesetzt werden muss, um Wirksamkeit zu erlangen. Was aus einer Beratung wird, entscheiden letztlich die Beratenen. Dem Beratungsprozess sind jedoch durch die Form der Beratung selbst bereits bestimmte Grenzen gesetzt (Pohlmann/Zillmann 2006). Zur Interaktionsform *Beratung* gehört sowohl ein bestimmter Grad an Freiwilligkeit im Einlassen auf eben diese Interaktionsform als auch ein bestimmter Grad an Freiheit in der Formulierung und Annahme des Rates (Arimond 1966). Beratung setzt Mündigkeit, Selbstständigkeit und Souveränität auf der Seite der Beratenen voraus, sie ist als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt.

### 2.1. Allgemeine Definition der Supervision

Supervision ist kein rechtlich geschützter Begriff. Die Analyse der Effizienz von Supervision in einem Forschungsprojekt am Zentrum für Psychosoziale Medizin an der Donau-Universität Krems von Petzold, H. G.; Schigl, B.; Fischer, M.; Höfner, C. Hg. (2003) und die gesammelte internationale Forschungsliteratur lässt lediglich diesen einen Schluss zu: DIE Supervision gibt es (noch) nicht. Es fehlt an übergreifenden Supervisionstheorien, die von einer hinreichend großen, übergreifenden Community als gültig und bindend angesehen werden. In den letzten Jahren wird die Standortbestimmung von Supervision hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen und organisationsbezogenen Aufgaben vermehrt diskutiert. Insgesamt zeigt sich in der vorliegenden Literatur ein unübersichtliches und heterogenes Bild von Definitionen und Handlungskonzepten, die zwischen Theoriebezug, Professions-, Organisations- und Marktbezug und damit verbundenen unterschiedlichen Wertgebundenheiten entwickelt werden (Siller 2002). Trotz der Tatsache, dass zu den Wirkungen und der Wirksamkeit von Supervision nur wenige empirische Untersuchungen vorliegen, erfreut sie sich

zunehmender Verbreitung in verschiedenen beruflichen Feldern und offenkundiger Akzeptanz bei Abnehmenden und Auftraggebern von Supervision.

Supervision beruft sich auf unterschiedliche Traditionen, die regional auf diverse Art gepflegt und weiterentwickelt wurden. In den USA beispielsweise ähnelt Supervision europäischer Kontrollanalyse bzw. Lehrsupervision. Diese historischen Entstehungs- und Entwicklungsbedingungen wirken so in die heutige Auffassung von Supervision hinein und führten zu verschiedenen Bildern von Supervision (Petzold, H. G.; Schigl, B.; Fischer, M.; Höfner, C., Hg. 2003). Jede Definition und jedes Verständnis von Supervision kann nur aus dem ihnen entnommenen Praxisfeld heraus verstanden werden und ist somit kontextgebunden. Dennoch gibt es so etwas wie ein allgemeines und arbeitsfelderübergreifendes Verständnis von Supervision, das sich entweder in den Definitionen oder in den beschreibenden Auffassungen niederschlägt (Pallasch 1991).

Um ein solches Verständnis sollte die Community der Supervisorinnen zunehmend bemüht sein, damit eine übergreifende Theorienbildung und objektive empirische Forschung ermöglicht werden kann, und damit Wirkweisen und Wirkfaktoren festgemacht werden können.

Im Folgenden möchte ich Versuche nationaler und internationaler Supervisionsvereinigungen und Auszüge aus der einschlägigen Supervisionsliteratur an einem minimalen Definitionskonsens vorstellen, in der sich das Verständnis von Supervision in einer breiten Palette von Beratungsformen über Dienstleistungen bis zur modernen Methodologie der Sozialintervention bewegen.

Die ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision, 1999) beschreibt folgende Definition von Supervision: Supervision ist ein arbeitsfeldbezogener und aufgabenorientierter Beratungsansatz für Mitarbeiterinnen und Führungskräfte, die professionell oder in geregelter Ehrenamtlichkeit arbeiten. Es ist eine Methode, mit der das berufliche Handeln zielgerichteter und zufriedener gestaltet werden kann.

Die DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision 2008) versteht unter Supervision eine Orientierungshilfe, die Handlungssicherheit schafft und die Angemessenheit der eigenen Wahrnehmung hinsichtlich der beruflichen Tätigkeit, der aktuellen Situation



des Teams und/oder der eigenen Organisation überprüft und wo nötig zu ändern hilft. Supervision ist sowohl ein Erkenntnis- als auch ein Lernprozess, der Unterstützung bei Verunsicherungen und Belastungen durch die Zunahme von Komplexität und Vielfalt der – möglicherweise widersprüchlichen – Arbeitsaufgaben bietet.

Die EAS (European Association for Supervision e.V.) sieht Supervision als ein Beratungskonzept, mit dessen Hilfe Einzelpersonen, Teams, Gruppen und Organisationen ihre berufsbezogenen Handlungen und Strukturen reflektieren und optimieren. Supervision ist zugleich ein Modell für Lernprozesse und vereinigt viele theoretische Grundlagen (psychoanalytische, kommunikationstheoretische, systemische, verhaltenstheoretische sowie gestalttheoretische).

Die ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe) definiert Supervision als bedeutsame Form professioneller Unterstützung für berufliche Rolenträger und Organisationen. Sie liefert einen wesentlichen Beitrag zur persönlichen und fachlichen Profilierung der Supervisandinnen und zur Qualitätsentwicklung von Dienstleistungen.

Nach Gotthardt-Lorenz und Schüers (1997) bemühte sich die Community der Supervisorinnen um eine einheitliche Definition von Supervision: Sie begreift Supervision als spezifische, eigenständig zu begründende Dienstleistung und als ein Instrument zur qualifizierten Bewältigung beruflicher Fragestellungen. Gegenstand von Supervision ist die Selbstreflexion und Reflexion der für professionelle Zusammenhänge relevanten Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse.

Rappe-Giesecke (1994) definiert Supervision als eine Institution, deren erste Funktion es ist, die Psychodynamik von professionellen Beziehungen zu analysieren. Zweitens hat Supervision die Funktion, die Rollenhaftigkeit dieser Beziehungen zu untersuchen und drittens vermittelt Supervision zwischen beiden Analyseebenen und klärt das Zusammen- bzw. Gegeneinanderwirken von psychischen und institutionellen Strukturen in professionellen Beziehungen.

Petzold, H. G.; Schigl, B.; Fischer, M.; Höfner, C. Hg. (2003) bieten, nach der Durchsicht sämtlicher repräsentativer Untersuchungen quer durch die Supervisionsliteratur, eine hinlänglich konsensfähige Definition von Supervision an:

Supervision ist eine moderne Methodologie reflexiver und diskursiver Sozialintervention zur fachlichen Beratung, Begleitung und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Arbeitsfelder und damit ein Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Arbeit mit Menschen (Klientinnen, Patientinnen, Personal).

So gesehen ist eine Supervisorin eine spezifisch qualifizierte Beraterin bzw. fachliche Begleiterin, die aus fachlicher Überschau und dem Abstand der Außenstehenden in Weiterbildung und Unterstützungsfunktion für Mitarbeiterinnen in psychosozialen, klinischen und anderen Arbeitsfeldern tätig wird.

Eine allgemeingültige Definition und tiefgehende Analyse würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass hier noch dringender Forschungsbedarf besteht. Dieser Mangel an einer für alle Supervisionsausbildungen und -schulen einheitlichen Definition und Begriffsbildung erschwert die weitere Forschung im Sinne der Wirksamkeit, der Unbedenklichkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Wissenschaftlichkeit immens, da es keine gemeinsame Ausgangsbasis gibt.

Aus diesem Grund fasse ich aus den verschiedenen Definitionsvorschlägen diejenigen zusammen, die mein Verständnis von Supervision widerspiegeln. Dieses basiert auf dem Integrativen Ansatz, der für die Psychotherapie als auch für die Supervision Elemente der Gestalttherapie, des Psychodramas und der Psychoanalyse integriert, erweiternd kommen sinnesaktivierende Methoden zum Einsatz (Schreyögg 1991). Supervision wird als diskursive Sozialintervention zur fachlichen Beratung, Begleitung und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Arbeitsfelder und damit als Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung eingesetzt. Sie ist ein selbstreflexiver, selbstkritischer und selbstvergewissernder, mehrperspektivischer, performanz- und prozessorientierter Einsichts-, Erkenntnis-, Lern- und Veränderungsprozess und begleitet Expertinnen, denen Menschen anvertraut sind (Schütze 1993/94). In diesem geschützten und diskreten Reflexionsraum stellt sich die Supervisorin mit ihrer Professionalität, ihrer ethischen Orientierung und ihrer Fachkompetenz zur Verfügung, um den Supervisandinnen neue Bewusstheit zu ermöglichen (Schramm 1998). Sie muss ein Verfahrensportfolio zusammenstellen, welches es ihr ermöglicht, eine verantwortungsvolle und geschützte supervisorische Beziehung her-

zustellen und über die jeweilige Verwendung von Verfahren und den Gebrauch von Methoden und Interventionen offen Rechenschaft ablegen können (Buer).

## **2.2. Ethik der Supervision**

Ethik wird heute als eine philosophische Disziplin verstanden, deren Aufgabe es ist, Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und die Bewertung eigener Motive und Folgen aufzustellen. Sie sucht nach Antworten auf die Frage, wie in bestimmten Situationen gehandelt werden soll. Immanuel Kant formulierte in diesem Kontext folgende klassische Frage: „Was soll ich tun?“

Das Ziel der Ethik ist die Erarbeitung von allgemeingültigen Normen und Werten. Es geht nicht um das Fällen moralischer Urteile, sondern um den Versuch, die tatsächliche, innerhalb einer Gesellschaft gelebte Moral mit empirischen Mitteln zu beschreiben. Ethik ist eine praktische Wissenschaft, der es um eine verantwortbare Praxis geht. Wesentlich für die ethische Bewertung von Handlungen sind die mit ihnen verbundenen Folgen.

In seinem Artikel „Ethik im Diskurs“ (2003) hält Arnold Otten fest: Jedes berufliche Handeln hat Konsequenzen zur Folge und basiert daher auf ethisch-moralischen Grundlagen mit ethischen Implikationen. Für Konsequenzen stehen die Begriffe Verantwortung und Verantwortlich-Sein. Supervision sollte in der Lage sein, ethische Fragestellungen zu erkennen, diese bei Bedarf aufzugreifen und angemessen behandeln zu können. Kaum eine andere Beratungsform zielt in dieser Intensität auf ethisch-moralische Dimensionen beruflichen Handelns.

Supervision in ethischer Absicht verfolgt die Fragestellung – so Schreyögg (1990) - welchen ethischen Zielen diese Disziplin dient und welche ethischen Implikationen sie enthält. Sie schließt die kritische Bewertung der Konsequenzen professionellen Handelns sowie die sich daraus ergebenden Verantwortlichkeiten mit ein. Ethisch richtiges Handeln kann nur auf dem Hintergrund einer Auseinandersetzung mit der gesamten Handlungssituation und dem ganzen Menschen erfolgen.

Ferdinand Buers fordert in einem Artikel (2000) von Supervisorinnen, sich eine moralphilosophische Kompetenz anzueignen. Themen wie Machtmissbrauch, Rechtfertigung angemessener Werte und Normen, Finden und Verarbeiten folgenreicher Entscheidungen, sowie Konfliktschlichtung bedürfen seiner Ansicht nach besonderer ethischer Selbstreflexion.

Fritz Schütze (2002) versteht Supervision als ein Verfahren, das auf Erkennen, Verstehen, Transparenz, Aufdeckung, Bewusstmachung, Aufklärung u.a.m. angelegt ist und damit als eine ethische Dimension bzw. Qualität schlechthin.

Eine wesentliche Aufgabe von Supervision ist somit die Ko-respondenz (Petzold) über Ethikpositionen unter supervisorischer Begleitung aus metaethischer Perspektive. Hilarion Petzold und Josef Moser (2007) regen in ihrem Aufsatz an, sich seriös mit Wertethemen und den Auswirkungen ethiktheoretischer Positionen in psychotherapeutischen und supervisorischen Prozessen auseinanderzusetzen. Vorgestellt werden vier ethische Grundprinzipien: Achtung und Würde (client dignity), Sicherheit (client security), Wohlergehen (client welfare) und Mitbeteiligt- bzw. Miteinbezogenheit durch Aufklärung und intersubjektiv gefundene Einwilligung (informed consent). Einerseits sind diese Prinzipien sowohl gegenüber der Supervisandin anzuwenden, andererseits ist darauf zu achten, dass diese wiederum ihren Klientinnen gegenüber integren Umgang pflegt. Kritisch befassen sich die Autoren mit Schweigepflichtverletzungen aus juristischer, ethischer und klinischer Sicht.

Für Hilarion Petzold, Ilse Orth und Johanna Sieper (2010) zählt neben Psychotherapie und Soziotherapie die Supervision zu den besonders sensiblen Bereichen, da sie tief in die Identität, die Biographie und das Selbstverständnis von Menschen und deren sozialen Zusammenhängen hineinwirkt. Daher ist im Integrativen Ansatz das Konzept der *Sorge um Integrität* handlungsleitend für eine ethisch orientierte Praxis. In diesem Sinne muss die Ko-respondenz um Ethikpositionen ein *ongoing process* sein.

Für Supervisorinnen, die zusätzlich in unterschiedlichen Feldern arbeiten, welche wiederum spezifische Fragen aufwerfen (medizinethische, therapieethische, unternehmensethische) ist eine Auseinandersetzung mit, und Kenntnis von speziellen Ethiktheorien für die Supervision entscheidend. Leider ist Supervision oftmals auch

der einzige Ort ethischer Auseinandersetzung beruflicher Praxis geworden (Belardi 2005).

Gabriele Lachner (2007) beschreibt die Wichtigkeit der, besonders für den Integrativen Ansatz bezeichnenden, permanenten Problematisierung von Wissensbeständen, die selbstverständlich auch die eigenen einschliessen, sowie den Ansatz der diskursanalytischen Betrachtung des eigenen Handelns, da Professionelle immer in der Gefahr sind, „Mythen“ aufzusitzen. Um dieser Gefahr allfälliger blinder Flecken bzw. Betriebsblindheiten vorzubeugen, impliziert die Verantwortung der Beraterinnen unter anderem die Bereitschaft, den eigenen Ansatz vorbehaltlos zu hinterfragen.

In einem Interview zum Thema *Ethik von Supervision* nimmt Monika Bobbert folgende Haltung ein: Supervisorinnen müssen integer sein und ihre Unversehrtheit bewahren, indem sie sich nicht benutzen, nicht kaufen und nicht einspannen lassen. Beratung kann nie wertfrei und unparteilich sein, denn jede Problemformulierung, jede Schwerpunktsetzung und jede Intervention spiegelt persönliche Wertungen und Vorstellungen von Gerechtigkeit und Fairness der Supervisorin wider. Diese kleinen Wertungen oder Parteilichkeiten sind unvermeidbar und gehören somit dazu. Die Profession Supervision muss sich diese Realität deutlich machen. Die Wertung an sich ist ja nichts Schlechtes, schlecht wäre nur, sie unreflektiert zu transportieren. Wichtig ist, die subtilen Parteilichkeiten gleichermaßen zu beachten wie die ganz offensichtlichen. Sowohl die Supervisorinnen als auch die Supervisandinnen richten ihre Ziele und Handlungen im an ethischen Kriterien aus, beispielsweise die stimmige Arbeitsform im jeweiligen Arbeitsbereich zu finden. Die moralisch-normative Ethik befasst sich mit den zentralen Fragen nach Rechten und Pflichten, mit richtigem Handeln und den richtigen institutionellen Strukturen. Die Supervisandin bestimmt in deutlichem Maße die Richtung, die sie einschlagen will. Die Beraterin kann durch spezielle Beratungstechniken allfällige subtile richtungsgebende Einflussnahmen gering halten. Vorrangiges Ziel der Beratung ist, dass die Klientin selbst entscheidet, was gut für sie ist. Eine integre Supervisorin sollte nachvollziehbare Vorstellungen über gutes Arbeiten und gerechte Verhältnisse im Arbeitsleben haben und diese den Klientinnen vermitteln zu können. Die Supervisorin darf einen ethisch-moralischen Konflikt aufgrund eventueller differenter Vorstellungen der Klientinnen nicht scheuen, denn dieser wird dann Teil des Beratungssettings (Fellermann 2001).

In der Integrativen Supervision vertreten wir eine situativ ausgerichtete Diskursethik. Die qualitativen und ethischen Leitprinzipien sind die Wissenschaftlichkeit, die Wirksamkeit, die Unbedenklichkeit und die Wirtschaftlichkeit. Als Grundannahmen supervisorischer Ethik werden Würde, Integrität, Sicherheit, Gleichwertigkeit, Schutz, Wohlergehen und Mündigkeit des Menschen angeführt. Weitere ethische Postulate sind Verschwiegenheitspflicht, Aufklärungspflicht und Transparenz der Supervisorinnen über die Wirkweisen und Wirkmechanismen, sowie mögliche Risiken und unerwünschte Wirkungen in der Beratungsinteraktion in Bezug auf das verwendete Supervisionsverfahren und die supervisorischen Techniken (Kassel/Petzold 2007). Das handlungsleitende Moment in der Supervision sollte die engagierte Verantwortung für die Wahrung der Integrität, der Würde und des Wohlergehens der Supervisandin als berufsethische Verpflichtung an erster Stelle hinter allen Bemühungen zur Eingrenzung und Verhinderung von unerwünschten Effekten sein (Märtens/Petzold 2002).

### **2.3. Unerwünschte Effekte im Supervisionsprozess als Forschungsdefizit**

Da sich Supervisionen nach den Zielen, den Vorstellungen und den Erwartungen der Supervisandinnen, dem Tätigkeitsfeld, den Auftraggeberinnen und den Angeboten der Supervisorinnen unterscheiden, kann der Nutzen von Supervision weder einheitlich beforscht, noch können allgemein gültige Effekte abgeleitet werden. Dennoch lassen sich aus Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten einige gemeinsame Dimensionen in Bezug auf den Nutzen von Supervision generieren. Meine Recherchen zum Thema Effekte bzw. Wirkungen von Supervision ergaben, dass diese überwiegend aus Sicht der Supervisandinnen analysiert werden. In der Evaluationsforschung steht hauptsächlich das Prozessresultat, nicht jedoch der Prozessverlauf, im Vordergrund. Wirkungen und Wirkfaktoren stehen jedoch immer in komplexen und multifunktionalen Zusammenhängen, die Wahrnehmung derselben stellt einen subjektiven Prozess dar und ist somit immer perspektivisch reduziert (Schramm 1998).

### 2.3.1. Welche sind die unerwünschten Effekte von Supervision?

Zunächst ein kurzer Blick auf die erwünschten Wirkungen. Zu diesen zählen allgemein, dass Supervision zu positiven Veränderungen der professionellen Kompetenzen im beruflichen Alltag hinsichtlich der eigenen Person, des Klientels, des Kollegenkreises und der Institution führen. Insbesondere vermag Supervision die subjektiv erlebte Arbeitszufriedenheit und Rollensicherheit der Supervisandinnen zu erhöhen, mehr Sicherheit im Umgang mit den Klientinnen zu vermitteln, die aufgabenbezogene berufliche Kooperation zu verbessern und die Geläufigkeit institutioneller Abläufe und Entscheidungswege zu erhöhen (Beer 1996). Supervision steht für die Stärkung der fachlichen Kompetenzen und der persönlichen Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Anforderungen. Sie unterstützt den selbstreflexiven und selbstvergewissernden Erkenntnis-, Lern- und Veränderungsprozess und arbeitet prozessorientiert, sequenzanalytisch, vollzugsreflektierend, symbolausdeutend-interpretativ, systematisch perspektiven-triangulierend, selbst-problematisierend und selbstvergewissernd (Schütze 1993/94). Sie fördert die Kommunikationsfähigkeit, die Handlungskompetenz, die Belastungsregulation, die Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit und unterstützt Teamentwicklungsmaßnahmen.

In seinem Artikel „Frauenwelten – Männerwelten“ konnte Klaus D. Schneider (1995) eine Genderperspektive für Supervision aufzeigen: Supervisandinnen erwarten sich positive Veränderungen durch Supervision stärker für ihre Klientinnen und in Bezug auf die eigene Person, während Supervisanden sich Veränderungen im Bereich Institution und auf der Kolleginnenebene erwarten. Als Teil eines Bildungs- und Lernprozesses impliziert Supervision auch eine ethische Auseinandersetzung (Siller 2002). Settingbezogen scheint Gruppensupervision effektiver als Einzelsupervision zu sein. Der dyadische Prozess wirkt eher auf die persönliche Ebene der Supervisandinnen, weniger in Verhältnis zu den Kolleginnen und noch weniger hinsichtlich der Institution (Belardi 2005).

Diese Auflistung der positiven Zuschreibungen an, und Effekte von Supervision ist nicht grenzenlos. So vermag Supervision ungenügende Fachlichkeit und Wissensstände, fehlende Leitung/Führung oder gesellschaftliche Missstände nicht auszugleichen und sollte daher nicht mit zu vielen Funktionen und überzogenen Erwartungen

überfrachtet werden. Bei nicht vorhandener Bereitschaft zu Einsicht und Veränderung, beispielsweise bei Machtmissbrauch, Rechtsverletzung und ethisch bedenklicher Praxis kann Supervision unerwünschte bis gefährdende Effekte zeigen. Auch diese Beratungsform stößt an Grenzen bei stetiger Verknappung von zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen, bei nicht mehr zumutbaren Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen oder bei nicht erfüllter Sorgfaltspflicht der Auftraggeberinnen. Supervision professionalisiert, fördert, unterstützt und entlastet dort, wo die dafür notwendigen Bedingungen vorhanden sind und/oder mit Hilfe von Supervision geschaffen werden können (Beer 1996). Was in der Supervision jedoch welche Wirkung zeigt, ist vom Entwicklungsstand des jeweiligen Prozesses, von der Beziehungsqualität zwischen Supervisandinnen und Supervisorin, von der Bereitschaft der Supervisandinnen, sich mit Themen auseinanderzusetzen, mitgeprägt. Im Allgemeinen wird Wirkung mit kausaler Ursachenzuschreibung gleichgesetzt. Davon muss in der Supervision, wie auch in anderen Beratungsinteraktionen, Abstand genommen werden, da diese hochkomplexen Prozesse nicht solchermaßen verkürzt abgehandelt werden können (Schramm 1998).

Eine seriöse Beschäftigung mit unerwünschten Effekten hilft möglicherweise, die umsetzbaren erwünschten Wirkungen klarer zu machen. Verschiedene Untersuchungen, Studien und Aufsätze aus der Supervisionsliteratur beschreiben Aussagen von Supervisandinnen, die folgende Angaben zu unerwünschten Effekten, dazu zähle ich Nebenwirkungen, Risiken, Behandlungsfehler und Schäden die durch Supervision entstanden sind, geäußert haben:

- emotionale Ausbeutung
- Machtmissbrauch
- Vertrauensmissbrauch
- Unverbindlichkeit in Absprachen
- undeutlich gehaltener Arbeitsauftrag
- professionelle Verantwortung nicht wahrnehmend



- Kränkungen, Verletzungen und Abwertungen durch die Supervisorin
- Verunsicherung in Bezug auf die Qualität der eigenen Arbeit
- Parteilichkeit
- Grenzüberschreitungen
- die Angst davor, furchtlos, offen und unzensuriert über die eigene Arbeit reflektieren zu können ohne bloßgestellt, sanktioniert oder kritisiert zu werden und sich dem Team bzw. der Gruppe schutzlos ausgeliefert zu fühlen und dadurch innerlich zum Verschweigen brisanter Themen angehalten zu werden, weil die Supervision den nötigen Schutzraum nicht gewährleistet.
- Schlechte, unpassende bzw. nicht adäquate Platzierungen von Deutungen hinsichtlich der Formulierung, des Zeitpunktes bzw. der Adressatenempfänglichkeit durch die Supervisorin.
- Mangelnde Sorgfalt der Supervisorin in Bezug auf Belastungen der Supervisorinnen, das Setting oder ethischer Fragestellungen.
- Unzureichende Unterstützung der Supervisorinnen bzw. Überforderung bei persönlichen Veränderungsprozessen.
- Verschwiegenheitspflichtsverletzungen seitens der Supervisorin durch Weitergabe von Informationen an höhergestellte Instanzen, die sich auf die Beurteilung und Karriereplanung der Supervisorinnen auswirken könnten (Hamann-Wehe 1999).

Diese Auflistung erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit.

### 2.3.2. Das Definitionenproblem

Ebenso wie die Beratungsform Supervision noch nicht allgemein anerkannt definiert ist, finden sich auch keine Definitionen der verschiedenen *unerwünschten* Effekte in der Literatur, die den Supervisionsprozess stören könnten. Ich verwende den Begriff

unerwünschte Effekte als Überbegriff und fasse zunächst die Termini Nebenwirkungen, Risiken, Fehler und Schäden darunter zusammen. Supervision selbst hat den Anspruch, als Instrument der Qualitätssicherung für Expertinnen von Expertinnen zu fungieren. Studien belegen, dass die Supervisandinnen von Supervision am meisten profitieren, das Klientinnensystem hingegen kaum, auch ein antizipierter burnout-prophylaktischer Effekt konnte bisher nicht belegt werden.

Die Entwicklung differenzierter Definitionen von unerwünschten Effekten erfordert eine forschungsfreundliche, selbstkritische und schulenkritische Haltung der Disziplin gegenüber und die Aufdeckung möglicher Schattenseiten und blinder Flecken. Es müssen die direkten Effekte auf das Wohlergehen der beratenen Personen, sowie die Auswirkungen auf das berufliche und soziale Umfeld erfasst werden, denn Schadensabwägungen, Nutzeneinschätzung, Einsatz und Erfolg müssen auf der gesellschaftlichen und der individuellen Ebene jeder Supervisandin thematisiert werden (Märtens/Petzold 2002). Die Ansätze der Integrativen Therapie und der Integrativen Supervision beschäftigen sich in einer führenden Rolle mit dem Thema der unerwünschten Wirkungen, sowohl für den eigenen Ansatz als auch schulenübergreifend. Derzeit recherchieren Dozentinnen der Donau Universität Krems die Auswertung der in der psychotherapeutischen, medizinischen und supervisorischen Literatur aufzufindenden Definitionen der unerwünschten Effekte und versuchen, allgemeingültige Definitionen auszuarbeiten, diese anzubieten und in der Folge zu etablieren.

Im Bereich der Psychotherapie gibt es Versuche und Vorschläge für Definitionen, an die sich Forscherinnen anlehnen, sie sind jedoch nur teilweise auf die junge Disziplin Supervision anwendbar. Ich möchte mich in dieser Arbeit auf diejenigen Definitionen beschränken, die ich für die Analyse der Primärliteratur als hilfreich erachte und mich gegebenenfalls an einer eigenständigen versuchen.

### 2.3.3. Definition von Nebenwirkungen, Schäden, Fehler, Risiken

#### ***Nebenwirkungen:***

Was wirkt, kann in beiderlei Hinsicht wirken – hilfreich oder schädlich und genau genommen in sämtlichen Schattierungen. Als Nebenwirkungen werden in der Regel un-

erwünschte Wirkungen bezeichnet. Der Begriff Nebenwirkungen setzt eindeutig bestimmbare Hauptwirkungen voraus, die nach kompetenter Anwendung auf die Supervisorinnen zu erwarten sind. Ein supervisorischer Prozess ist ein hochkomplexes Geschehen. Eine lineare Definition, die eine eindeutige Einteilung von positiven und negativen Wirkungen ermöglichen müsste, würde sämtliche menschliche, zwischenmenschliche, gesellschaftliche und politische Dynamiken in Betracht ziehen müssen. Fuhr und Gemmler-Fuhr (2002) beschreiben für die Psychotherapie Nebenwirkungen als Verzerrungen und Verkürzungen der grundlegenden Konzeption und Prozessorientierung. Otte (2002) unterscheidet *kurz-, mittel- oder langfristige Nebenwirkungen*, die sich im Nachhinein oder unbeteiligten Personen darstellen, *passagere Nebenwirkungen*, also Krisen und Verwirrungen während des Prozesses, und *Nebenwirkungen auf Dritte*. Letztendlich entscheiden Supervisorinnen und Supervisorin, welche Effekte sie für erwünscht bzw. unerwünscht halten.

### **Schäden:**

Auch dazu findet sich keine lineare Definition des Begriffes in der Literatur. Schäden sind vermeidbare unerwünschte Ereignisse. Einer Untersuchung (Frohburg 2002) zufolge differenzieren Psychotherapeutinnen zwischen Schaden und Schädigung. Während ein Schaden als Ergebnis oder Folge eines Prozesses gesehen wird, ist eine Schädigung ein Ereignis im Prozessverlauf. Ein Schaden kann in Gestalt einer anhaltenden Verschlechterung des Zustandes der Klientinnen, in unserem Fall der Supervisorinnen auftreten. Ich möchte diese Aussage zusätzlich auf das Klientinnensystem ausweiten. Die Bewertung von Schäden gestaltet sich problematisch, weil kein einheitlicher Maßstab dafür existiert und auch möglich ist und Begriffe wie *hoher Schaden* oder *geringer Schaden* ebenfalls keine vergleichbare Aussage zur Wertigkeit eines solchen zulassen.

Schäden im Rahmen meiner Arbeit können gefährliche Pflege, Gewalt gegen Klientinnen, die es während des Supervisionsprozesses zu erkennen und zu bearbeiten gilt, sein. Deshalb ist solides fachspezifisches Wissen unverzichtbar, um Supervisionsschäden zu vermeiden.

### ***Fehler, Behandlungsfehler, Kunstfehler:***

Zunächst möchte ich die in dieser Überschrift angeführten Begriffe bedeutungsmäßig entwirren. Martin Weingardters Fehlerdefinition lautet folgendermaßen: „Als Fehler bezeichnet ein Subjekt angesichts einer Alternative jene Variante, die von ihm – bezogen auf einen damit korrelierenden Kontext und ein spezifisches Interesse – als so ungünstig beurteilt wird, dass sie unerwünscht erscheint.“

Behandlungsfehler werden häufig auch als *Kunstfehler* bezeichnet. Hinter den Begriffen stehen zwei verschiedene Sichtweisen. Der Begriff Kunstfehler ist ein untechnischer Begriff. Es handelt sich dabei um einen Euphemismus, der den Umstand aufgreift, dass die ärztliche Behandlung nach allen Regeln der Kunst (gemeint ist der aktuelle Wissensstand in der Ärzteschaft zu einer bestimmten Behandlungsform) erfolgen muss. Neutraler ist dagegen der juristische Ausdruck *Behandlungsfehler*, den ich in dieser Arbeit somit benutzen werde.

Ein Behandlungsfehler wird als eine nicht angemessene, z.B. nicht sorgfältige, nicht richtige oder nicht zeitgerechte Intervention beschrieben. Auch fehlende, unterlassene, unrichtige, unverständliche oder unvollständige Aufklärung über die Modalitäten fallen hier herein, sowie Versäumnisse im Rahmen der Risikoaufklärung und der Einbeziehung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse. Behandlungsfehler begleiten den supervisorischen Alltag und sind unvermeidlich. Dabei kommt es maßgeblich darauf an, um welche Fehler es sich handelt, wie bedeutsam sie sind, wie konstruktiv sie verwertet und korrigiert werden können, wie mit Fehler im allgemeinen und im besonderen umgegangen wird und wieweit letztendlich innovativ aus ihnen gelernt werden kann. Gegenwärtig wird der konstruktive Umgang mit Fehlern beforscht, wobei das Spektrum optimalen Verhaltens von Fehlervermeidung, Fehlertoleranz, Fehleroffenheit bis zur Fehlerfreundlichkeit und im besten Fall zur permanenten Fehlerreflexion reicht. Behandlungsfehler werden in unserer Gesellschaft oft tabuisiert. Grund dafür sind befürchtete Konsequenzen wie die Sorge um das persönliche Image und die persönliche Reputation, mangelnde Selbsteinschätzung, Angst vor Klagen, hohe Erwartungen seitens der Klientinnen bzw. anderer Teammitglieder oder der Gesellschaft, mögliche materielle, ökonomische und disziplinarische Konsequenzen und Angst um den Arbeitsplatz. Auch persönliche negative Emotionen wie Angst, Scham

und Schuldgefühle beeinflussen das Eingestehen der eigenen Fehlerhaftigkeit ob der gesellschaftlich mangelnden Fehlerkultur. Denn erst ab einer gewissen Fehlertoleranz innerhalb eines Systems werden diese der Kommunikation und damit dem Lernen zugänglich, um sie in weiterer Folge weitgehend zu vermeiden (Schreyögg 2007). Nando Belardi (1998) identifiziert supervisorische *Kunstfehler* und gliedert sie in *Rahmenfehler* (mangelhafte Nachfrageanalyse, Feldunkenntnis, Unwissen oder Missachtung der persönlichen und institutionellen Grenzen, Nachgeben des Problemlösungsdrucks des Systems, mangelnde Selbsterkenntnis, Inflexibilität, unangemessene Emotionalität im Prozess, Verletzung des Schutzverhaltens der Supervisorin, Besserwisserei, Verstrickungen in Machtkämpfe, Unsicherheit und Selbstüberschätzungen der Supervisorin, Anwendung von unangemessenen psychologischen Deutungsmustern und vorschnelle Interpretationen), in *Settingfehler* und in *ethische Fehler* (Auftragsannahme trotz geringer Feldkompetenz oder aus finanziellen Motiven, Verwendung von Methoden, Verfahren, Techniken, welche allgemeinen humanen Grundsätzen widersprechen, Parteinahme, zu enge bzw. persönliche Beziehungen zur Klientin, Weitergabe von persönlichen Informationen). Fehler in der Supervision rufen Irritationen oder Krisen hervor oder verstärken schon vorhandene. Die Erfahrung zeigt, dass Krisen in der Beziehungsarbeit sich am ehesten in den Verletzungen der Rahmenbedingungen in Form von Vergessen, Terminproblemen, Verspätungen oder Teilnehmerinnenfluktuation zeigen. Heidi Möller (2004) berichtet über technische Fehler in der Teamsupervision durch falsch gestellte Indikation, die Verwendung inadäquater Methoden und Techniken und mangelnde Sorgfalt. Die Klärung von Fehlern hat Bearbeitungspräferenz und kann sich im weiteren Prozessverlauf als sehr fruchtbar erweisen.

Hilarion Petzold zeigt durch Forschungen im Geronto- und Psychiatriebereich auf, dass einerseits die Differenzierung von Feldkompetenz und Fachkompetenz in Fachkreisen kaum zur Kenntnis genommen wird, und andererseits, dass unzureichende Fachkompetenz zu Fehlern führt (Petzold/Müller 2005).

### **Risiken:**

Ein Risiko ist eine kalkulierte Prognose eines Ereignisses mit der Möglichkeit negativer als auch positiver Auswirkungen. Fehleinschätzungen von Risiken können auch

zu sehr negativen Folgen führen. Der soziologische Risikobegriff ist immer an Entscheidungen und deren Folgenerwartungen gebunden. Es handelt sich um Informationsunsicherheit über den Eintritt eines Sachverhaltes und die dadurch induzierte Möglichkeit der Beeinträchtigung von Zielen.

Als Folge dieser Recherche und Differenzierungsarbeit aller für meine Analyse nötigen Definitionen der Termini Nebenwirkungen, Fehler, Schäden und Risiken verstehe ich den Begriff der unerwünschten Effekte als übergeordneten Begriff, der die Begriffe Schäden und Fehler subsummiert. Der Begriff Nebenwirkungen genauso wie der des Risikos bezieht sich laut Definition jedoch nicht notwendigerweise auf unerwünschte Effekte. Ich werde in meiner Analyse ausschließlich die unerwünschten Effekte beleuchten, welche im Supervisionsprozess auftreten können, also Fehler, Schäden und die negativen Auswirkungen von Risiken und Nebenwirkungen. Demnach sind unerwünschte Effekte solche, die sich negativ auf die Supervisandinnen selbst, auf die Organisation bzw. auf das Klientinnensystem auswirken.

### **3. Empirische Quellenanalyse von *OSC - Organisationsberatung Supervision Coaching* und *Supervision: Mensch-Arbeit-Organisation***

#### **3.1. Semantische Analyse**

Zunächst möchte ich die beiden von mir ausgewählten Zeitschriften vorstellen, und zwar so, wie sie sich selbst darstellen:

Die Zeitschrift *OSC* beschreibt sich als ein internationales Diskussionsforum für eine qualifizierte Beratungspraxis. Ihr definiertes Ziel ist es, unter der Mitarbeit von internationalen Wissenschaftlerinnen, Organisationsberaterinnen, Supervisorinnen und Coachinnen eine Brücke zwischen Management- und Organisationswissen und den in sozialen Arbeitsfeldern entwickelten Handlungskompetenzen zu schlagen. Es wird Platz für kritische Resonanzen auf einzelne Beiträge, Diskussionen über relevante

Konzepte oder zu aktuellen Fragen bereitgestellt. Weiters dient *OSC* auch als Informationsbörse für Tagungen, berufspolitische Veränderungen sowie entsprechende Terminankündigungen.

Die Zeitschrift *Supervision* bezeichnet sich als eine seit 1982 fundierte und gut eingeführte Fachzeitschrift für Supervisorinnen und Supervisoren für den deutschsprachigen Raum. Sie wirbt mit ihrem Konzept einer praxisnahen Wissenschaftlichkeit, fachlichen Methodenvielfalt und einer berufspolitischen Positionierung, und erreicht dadurch einen qualifizierten, einschlägigen Leserinnenkreis.

Ich werde diese beiden Supervisionszeitschriften einer zunächst semantischen Analyse über den Zeitraum der vergangenen zehn Jahre unterziehen, also von 2000 bis 2009, und lege mein Augenmerk auf Aufsätze, die sich erstens auf die Thematisierung von unerwünschten Effekten, und zweitens auf *Supervision* beziehen.

In der Zeitschrift *OSC* konnte ich dazu sechs Aufsätze finden, zwei davon beziehen sich jedoch auf Coaching. Ich entschied mich dafür, sie mit in die Bearbeitung zu nehmen, da es sich bei diesen um die Beschreibung supervisionsnahen Coachings handelt.<sup>4</sup> Die Nennungshäufigkeit der zu untersuchenden unerwünschten Effekte stellt sich bei *OSC* folgendermaßen dar: Nebenwirkungen: 2, Schäden: 4, Fehler: 3 und Risiken: 0 Nennungen. Effekte, die dem unmittelbaren semantischen Umfeld zuzuordnen sind, waren: Missbrauch, Grenzüberschreitung, blinde Flecken, Ausbeutung, Intrigen, Schwierigkeiten, Scheitern, Gefahr, professioneller Fehler, Irrtum. In dieser Zeitschrift kamen die genannten Effekte in drei Aufsätzen im Vordergrund, in zwei eher im Vordergrund vor, in einem fand eine beiläufige Erwähnung statt.

---

<sup>4</sup> 2002 wurde ein Aufsatz, 2005 zwei, 2007 ein, 2008 ein und 2009 ein Aufsatz veröffentlicht. Einer davon wurde von einer Frau und einer in Co-Autorinnenschaft, die anderen vier von Männern verfasst. An dieser Stelle war ich interessiert daran, ob in den Texten Wert auf sprachliche Gleichberechtigung gelegt wurde. In zwei von sechs Aufsätzen wurde gegendert, die anderen bedienten sich einer ausschließlich männlichen Sprachform und deklarierten bis auf einen Mann auch keine Überlegungen zur sprachlichen Gleichberechtigung.

In der Zeitschrift *Supervision* konnte ich 19 Aufsätze zum Thema finden.<sup>5</sup> Die Nennungshäufigkeit der unerwünschten Effekte stellte sich wie folgt dar: Nebenwirkungen: 2, Schäden: 4, Fehler: 3 und Risiken: 3 Nennungen. Alternative Effekte, die dem unmittelbaren semantischen Umfeld zuzuordnen sind, waren: Misserfolg, Verführbarkeit, Fallstricke, Tretminen, blinde Flecken, Falle, Dilemma, Illusionen, negative Komplementarität, negative Veränderung, Verführung, Missbrauch, Supervisionsmissbrauch, missbräuchliche Supervisionsarbeit, Gefahr, Scheitern, problematisch, Beratungsfalle, hinderlicher Effekt, wirkungshemmend, Professionelles Missbrauchstrauma (PMT), Versuchung, Inkompetenz, Unreflektiertheit, nicht angemessene Reaktion, unerwünschte Nebenfolgen. Hier wurden die genannten Effekte in neun Aufsätzen im Vordergrund, in zehn eher im Hintergrund behandelt bzw. wurden nur beiläufig erwähnt.

In weiterer Folge möchte ich die beiden Zeitschriften einer kontrastiven Analyse unterziehen. Das Interessensspektrum von OSC umfasst im Gegensatz zu *Supervision* naturgemäß ein breiteres Zielpublikum, deckt sie doch neben *Supervision* auch die Themen Organisationsberatung und Coaching mit ab.

### 3.1.1. Nebenwirkungen

Der Begriff Nebenwirkungen fand sich bei zwei Aufsätzen von OSC und bei zwei von *Supervision*, wobei ich darunter die Begriffe *Folgen*, *Nebenfolgen*, *ungewollte Nebenfolgen* und *negative Auswirkungen* gelten ließ. Astrid Schreyögg, Christopher Rauen (OSC 3/2002, S.288) berichten zum Thema Machtausübung und Machtmissbrauch von *negativen Auswirkungen*, die sich aktuell, nachträglich negativ oder auch faktisch negativ auf die Klientinnen auswirken. Stefan Kühl (OSC 3/2008, S.269) verwendete den Begriff *ungewollte Nebenfolgen* im Zusammenhang mit der Gefahr

---

<sup>5</sup> Außer im Jahr 2002 wurden hier jährlich Aufsätze dazu veröffentlicht, und zwar 2001 zwei, 2003 drei, 2004 drei, 2005 zwei, 2006 drei, 2007 zwei, 2008 zwei und 2009 zwei Aufsätze. Hier wurden acht Aufsätze von acht Frauen und elf Aufsätze von zwölf Männern verfasst. In der Zeitschrift *Supervision* wurden acht Aufsätze von acht Frauen und elf Aufsätze von zwölf Männern verfasst. Das Augenmerk auf sprachliche Gleichberechtigung war hier weitaus größer, von acht Frauen genderten sechs, zwei weibliche Autorinnen verwendeten die männliche Sprachregelung, scheinbar ohne sich auch nur Gedanken darüber zu machen. Von den zwölf männlichen Autoren genderten sieben, einer verwendete sogar die weibliche Form, die verbleibenden vier benutzten die männliche Sprachform.



einen Über-weisungsfall (z.B. bei psychischen Erkrankungen) nicht professionell auffangen zu können.

Theo Boomgaarden (*Supervision* 4/2003, S.38) merkt am Ende seines Aufsatzes an, dass die gesamte Profession gut daran täte, ihr Verhältnis zur institutionellen Macht zu überdenken und die *Folgen* der eigenen Einflussnahme immer wieder einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Rolf Haubl (*Supervision* 1/2007, S.15) erwähnt den Begriff der *unerwünschten Nebenfolgen* im Fokus auf den Nutzenaspekt der Unbedenklichkeit und favorisiert Maßnahmen, die wirksam, praktisch bewährt und arm an *unerwünschten Nebenfolgen* sind.

### 3.1.2. Schäden

Der Begriff Schäden konnte in vier Aufsätzen von OSC und ebenso vielen von *Supervision* identifiziert werden. Astrid Schreyögg, Christopher Rauen (*OSC* 3/2002, S.293) raten Klientinnen in ihrem Aufsatz, Missbrauchserfahrungen nicht zu verschweigen, da dies unseriösen Anbieterinnen von Coaching helfen könnte, neue Opfer zu finden und sie teilweise erheblich emotional und finanziell zu schädigen. Hermann Bayer (*OSC* 1/2005, S. 63, S. 66, S. 68) stellt die Behauptung auf, dass manche Coachin einerseits durch ihre reduzierte Bereitschaft zur Selbstkritik und andererseits durch ihren Harmoniedrang Klientinnen, ohne es zu merken, *schadet*, weil ihre eigene Verletzlichkeit für sie größere Bedeutung hat als der Erkenntnisgewinn der Klientin. Auch thematisiert der Autor möglichen *Schaden* an allen Beteiligten, wenn die Coachin durch innere Erpressbarkeit z.B. finanziell abhängig wird, indem sie der Klientin nach dem Munde redet. Thomas Schwinger (*OSC* 2/2005, S. 182) problematisiert für das psychodramatische Rollenspiel die *Beschädigung* des Schutzraumes von Klientinnen, wenn durch die Dynamik des Dramas ein Gruppenkonflikt zu Lasten eines Mitglieds agiert wird. Hans-Christoph Eichert (*OSC* 1/2009, S. 33) meint, dass der *Beschädigung* professioneller und sozialer Ressourcen durch in der Supervision geklärte Probleme und Konflikte vorgebeugt werden könne.

Marianne Gronemeyer (*Supervision* 4/2004, S.32, S. 34) vertritt die Meinung, dass keine Beratung, die für heilende, helfende und lehrende Tätigkeiten angeboten wird,

von harmloser Art sei, und sie daher auch *Schaden* an der Seele nehmen könne. Hier bezieht sie sich auf die diagnostische Macht. Später im Text kritisiert sie diejenigen Beratungsansätze, die die Verantwortung von Risiken und *Folgeschäden* zur Gänze an die Beratenen abwälzen und sich aus allem heraushalten und identifiziert sie als besonders ausgeklügelte Variante der diagnostischen Macht. Markus Eisenring (*Supervision* 1/2006, S. 19) gibt zu bedenken, dass eine Missbrauchssituation, die von einem einzelnen Mitglied des Systems aufgedeckt wird, oft zu raschem Intervenieren verleitet, was kontraproduktiv sein und mehr *Schaden* anrichten könnte, als es verhindert. Er bezieht sich hier auf seine eigene Erfahrung, die er als Leiter einer stationären Einrichtung gemacht hatte. Rolf Haubl (*Supervision* 1/2007, S. 13) provoziert, indem er einleitend den mündigen Klientinnen Erwartungen an die Beratungsform Supervision unterstellt, die ihr Geld wert sein soll, das niemand nutzlos auszugeben bereit ist. Deshalb sollte Supervision auch nachweisen können, dass es sich prinzipiell lohnt, ihre Leistungen einzukaufen. Wer Supervision nachfragt, erwartet ein Angebot, das nutzt und nicht *schadet*. Folglich sei Supervision rechenschaftspflichtig, weil sie nicht nur keinen Nutzen haben, sondern auch Schaden anrichten könnte. Wolfgang Weigand und Martin Johnsson (*Supervision* 4/2009, S. 35) fordern, dass eine Beraterin im Falle problematischer, überhasteter und kurzfristiger Entscheidungen einer Organisation, die dadurch *Schaden* erleiden könnte, sich verantwortungsvoll verhalten müsste, sodass ein voraussehbarer *Schaden* abgewehrt wird.

### 3.1.3. Fehler

Dieser Begriff wurde in jeweils drei Aufsätzen von *OSC* und *Supervision* verwendet. Hermann Bayer (*OSC* 1/2005, S. 63ff) stellt in seinem Beitrag „Aus Fehlern lernen“ das Thema Fehler ins Zentrum und regt dringend eine Selbstauseinandersetzung jeder Beraterin an, um *professionelle Fehler* zu minimieren oder zu vermeiden. Er vermutet, dass deshalb in aktuellen Fachzeitschriften nur selten Artikel dazu auffindbar sind, weil die Ergebnisse aus Supervision und Lehrcoachings gewissermaßen als Geheimmaterial behandelt werden, und die Supervisandinnen zwar ihren Klientinnen *Fehler* und Schwächen zugestehen können, sich selbst jedoch nicht. Er unterscheidet zwischen *Fehlern*, die trotz bzw. mit Wissen und *Irrtümern*, die mangels Wissen

entstehen. *Irrtümer* sind dadurch gekennzeichnet, dass sie korrigiert werden können und somit nur einmal auftreten. Er identifiziert *professionelle Fehler*, aus deren negativen Konsequenzen wir nicht lernen und solche, aus deren negativen Erfahrungen wir lernen, und die wir folglich nur einmal machen. Sein daraus resultierendes Motto lautet: *Toleranz bei eigenen Irrtümern* und *Intoleranz bei eigenen Fehlern*. Er thematisiert auch einen möglichen Symptomgewinn der Beraterin in einem Beispiel, denn *Fehler* „passieren“ nicht, sondern sind final subjektiv erfolgreiches Handeln. Unter anderem beschreibt er den entscheidenden *Fehler* eines Coachs, der versuchte, einer Intrige mit Ignorieren derselben zu begegnen. Abschließend bietet Hermann Bayer eine Checkliste zur persönlichen *Fehlerprophylaxe* und zur Intrigenvorbeugung an. Claudia Effertz (OSC 2/2007, S. 166) spricht sich am Ende ihres Praxisberichtes zum Mut zur *Fehlerhaftigkeit* bzw. zur Akzeptanz der eigenen Begrenztheit aus, da eine gesunde Neutralität nur aus einer gesunden Selbsteinschätzung erwachsen kann. Sie plädiert daher mit Nachdruck für eine Kontroll-Supervision für Supervisorinnen. Stefan Kühl (OSC 3/2008, S. 273) nimmt einen verstärkten Professionalisierungsdruck auf jene Berufsfelder wahr, wo *Fehlverhalten* unmittelbare Auswirkungen auf Klientinnen hat, an denen eine Leistung erbracht wurde. Durch die Selbstkontrolle von Leistungserbringerinnen würden *Fehlgriffe* markiert und sichergestellt werden. Jörg Fellermann stellt in einem Interview mit Monika Bobbert (*Supervision* 4/2001, S.38) zum Thema Ethik von Supervisorinnen fest, dass es ein *Kunstfehler* in der Supervision ist, sich auf irgendeine Seite zu schlagen. Bernd Jansen (*Supervision* 4/2003, S. 6, S. 7) arbeitet an einem Beispiel *Fehler* heraus, die durch die Flucht der Supervisorin in Konsensvorstellungen entstanden sind, anstatt dass Rahmenbedingungen aufgesetzt und kontrolliert wurden. Dies zeigt sowohl die Macht der scheinbar Ohnmächtigen auf, als auch wie sich Supervision in deren Dienst stellt. Folglich verpflichtet er Supervision zur Analyse von *Fehlern*. Bernd Reiners (*Supervision* 1/2009, S. 48) beschreibt Online-Beratung und deren Vor- und Nachteile. Das Verschleiern bestimmter Prozessanteile zum Zwecke eigener *Fehlertuschung* oder schlichtes Vergessen aufgrund eigener blinder Flecken werden durch ein absolut lückenloses Protokoll unmöglich.

### 3.1.4. Risiken

Der Begriff fand in keinem Aufsatz von OSC, allerdings in dreien von *Supervision* Niederschlag. Marianne Gronemeyer (*Supervision* 4/2004, S. 34) kritisiert diejenigen Beratungsansätze, die die Verantwortung von *Risiken* und Folgeschäden zur Gänze an die Beratenen abwälzen und sich aus allem heraushalten. Diese Vorgangsweise identifiziert sie als besonders ausgeklügelte Variante der diagnostischen Macht. Matthias Schubert (*Supervision* 2/2004, S. 53ff) stellt den Begriff gleich in den Titel seines Aufsatzes: Zu Risiken der Wirkungen inszenierter kreativer Improvisationen in der Supervision mit Teams. Er stellt einige kreative improvisierende Techniken vor, deren mögliche *Risiken* er anschließend verdeutlicht. Ein *Risiko* in der Improvisationsarbeit ist es, diffuse, aber wichtige Spiegelungen innerhalb der Supervisionssituation zu übersehen, wenn die Improvisation um ihrer selbst Willen eingesetzt wird. Es käme dann zu unangemessenen Vereinfachungen und vorschnellen Überlagerungen der tatsächlich angebotenen Themen. Ein *Risiko* bei beispielsweise einer bildhaften Vergegenwärtigung besteht darin, dass das von den Supervisandinnen angebotene ursprüngliche Thema nicht der wirklich bedeutsame Ausgangspunkt ist. Ein weiteres *Risiko* ist darin zu sehen, dass die erhoffte Wirkung nicht zuviel, sondern womöglich zuwenig oder gar nicht eintritt. In eine solche Richtung weisen etwa Supervisionsanfragen, bei denen betont wird, nicht immer bloß zu reden, sondern auch mal was Kreatives zu machen. Bei der Technik der kreativen Improvisation sieht Schubert ein *Risiko* in der Grenzziehung zur psychotherapeutischen Arbeit, denn in deren Überschreitung sieht er ein nicht zu unterschätzendes *Risiko*, unter anderem das des Verlustes der Selbstkontrolle der Supervisandinnen. Daher treffen Supervisorinnen immer wieder auf Teams, die schon die vage Ankündigung von Rollenspielen als Bedrohung auffassen. Jenes *Risiko* besteht darin, dass es keine Gewissheit darüber gibt, welche biographischen Themen durch diese Technik, bezogen auf den Kontext der professionellen Arbeit, zutage gefördert werden könnten. Trotz kollegialer Offenheit muss das grundsätzliche Recht auf Schutz und Wahrung der Privatsphäre gewahrt sein. Auf Grenzüberschreitungen reagieren Supervisandinnen oft mit Distanz und größerer Verslossenheit. *Risikoreich* ist auch die Zentrierung auf eine Protagonistin, die dadurch schnell klientelisiert und psychologisiert wird und mit biographischen Themen eventuell auch die Kolleginnen überfordern könnte. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass die Offenheit von Teammitgliedern missbraucht werden könnte.

Schubert führt zum Einsatz der vorgestellten Methoden und Medien einen weiteren *Risikofaktor* an, der darin besteht, diese zu schnell einzusetzen, denn dadurch könnte womöglich Grundsätzliches überdeckt werden. Risiken sieht Schubert auch für die Übertragung, wodurch die Supervisorin verführt wird, durch zu starke Strukturierung, Methodenangebote und Anleitungen, über das adäquate Maß hinaus zur Handelnden zu werden. Abschließend fasst er zusammen: wenn die Nutzung kreativer Verfahren ein Teil der Supervisionsanfrage ist besteht das *Risiko*, dass es zu einer Verengung der Möglichkeiten im Supervisionsprozess kommt, da Supervisorinnen bedingt durch den Leistungsdruck immer mehr ins Agieren gedrängt werden, um immer neue kreative Improvisationen in Szene zu setzen. Und bekanntlich ist nichts lähmender, als unter Zwang Kreatives zustande bringen zu müssen.

Christian Raschke (*Supervision 2/2005*, S. 45, S. 46) schildert unter anderem das Scheitern eines Auftrages und reflektiert die möglichen Fehler. Einen solchen sieht er darin, nicht ausreichend Augenmerk auf die Risiken gelegt zu haben, die mit dem beschriebenen Projekt (Gender Mainstreaming) verbunden waren. Die Fehler waren, keinen klaren Kontrakt geschlossen, und die Not To Dos nicht genau genug erarbeitet zu haben. In der Reflexion stellt es sich als *risikoreich* heraus, sich als Supervisor dazu verführen zu lassen, die Auftragsklärung der Beratungsfirma, deren Subunternehmer Raschke war, zu überlassen.

### 3.1.5. Semantisches Umfeld

In 6 Aufsätzen von OSC und in 10 Aufsätzen von *Supervision* wurden die Termini Nebenwirkungen, Schäden, Fehler und Risiken benutzt, die verbleibenden 9 Aufsätze ordne ich dem semantischen Umfeld zu und stelle sie hier kurz vor:

Jutta Menschik-Bendele (*Supervision 3/2001*) verdeutlicht an sieben Fallvignetten u.a. narzisstische Verführungen von Supervisorinnen, Abhängigkeiten, Übernahme von Rollenzuschreibungen und Verstrickungen. Marga Löwer-Hirsch (*Supervision 3/2003*) zeichnete ein Interview mit einem Opfer von Beratung auf, die von ihrem Missbrauch durch ihre Supervisorin erzählt. Am Ende arbeitet sie Grundmuster grenzüberschreitender Beratungen heraus. Ueli-Bartley Brönnimann (*Supervision*

4/2004) analysiert eine Untersuchung über das kaum beforschte Phänomen der Wirkung professioneller Beratung und fand heraus, dass es zum Misslingen von Beratungsprozessen genügt, wenn nur ein oder zwei wesentliche Aspekte im entsprechenden Moment nicht stimmen, wobei er gleichzeitig über 250 maßgebende Faktoren zum Gelingen eines solchen herausfand. Er beschreibt die untersuchten Ergebnissaspekte und teilt sie in solche der Supervision förderliche oder hinderliche Aspekte ein. Monika Klinkhammer (*Supervision* 1/2005) berichtet über die Gefahren und Schwierigkeiten von Supervision für Hochschullehrerinnen. Mit der Berufsrolle der Hochschullehrerin ist ein Mythos verknüpft, denn der Persönlichkeit der Wissenschaftlerin wird Genialität zugeschrieben, die keine Hilfe oder Beratung nötig hat. Supervision wird, gemeinsam mit Psychotherapie, in die pathologische Ecke gestellt. Der Bedarf wird mit Defizit und Schwäche gleichgestellt und eine Stigmatisierung befürchtet. Die praxisorientierte Beratungsform Supervision wird gegenüber der theoriegeleiteten Arbeit in der Wissenschaft vom Ansatz grundlegend als konträr und das Zustandekommen von Wissen und Erkenntnissen als different betrachtet. Es besteht die Gefahr, dass die Supervisorin und die Supervisandin eine durch Konkurrenz oder Abwertung geprägte, kontraproduktive Beratungsbeziehung eingehen, und so der Supervisionsprozess zu scheitern droht. Angela Gotthardt-Lorenz (*Supervision* 1/2006) beschreibt die in Organisationen *verwaltete* Supervision und analysiert die Verführungspotentiale von Supervisorinnen, wenn weitgehende Regelungen in Organisationen nicht ausreichend reflektiert werden. Michael Lang (*Supervision* 1/2006) schildert die Belastungen, Herausforderungen, Verflechtungen und Unsicherheiten von Supervisorinnen, anhand der Analyse einer Balintgruppe für Beraterinnen. Beate West-Leuer (*Supervision* 1/2007) analysiert mittels eines Handlungs- und Interpretationsschemas (SASB; Strukturelle Analyse Sozialen Verhaltens), an einem Fallbeispiel die Gründe, die Supervision an Schulen schwierig macht. Sie berichtet von speziellen Verhaltensmustern, die mit negativen Reaktionen oder maligner Regression verbunden sind. Bernd R. Birgmeier (*Supervision* 1/2008) plädiert in seinem provokativen Artikel für ein friedliches Miteinander von Supervision und Coaching, statt deren Abgrenzung voneinander, und für die weitere gemeinsame Professionalisierung beider Formate unter einem Dach. Die Frage lautet, wie durch Professionalität der Scharlatanerie entgegengewirkt werden kann, ohne dabei die Adressaten der personenbezogenen Beratungsformate auszublenden. Karin Lackner (*Supervision* 1/2008)

versucht in ihrem Beitrag der Frage nachzugehen, inwieweit Supervision, Coaching oder Organisationsberatung nachhaltige Entwicklungen unterstützen und fördern bzw. behindern kann. Denn manche Beratungspraxis, mancher Auftrag an Beraterinnen und manches Beratungsziel entpuppt sich als Illusion, hinter welcher Wünsche und Vorstellungen stehen, denen eine Beratung nur bedingt gerecht werden kann. Anhand einiger Fallbeispiele zeigt sie die verschiedenen Beratungsillusionen, die im supervisorischen Prozess vorkommen können.

Auffallend ist, dass sämtliche Autorinnen, die sich des Themas der unerwünschten Effekte in der Supervision annehmen und bereit sind, diese auch zu veröffentlichen, eine klare Aufforderung an ihre Berufskolleginnen zur Selbstreflexion und Selbstkontrolle formulieren. Damit würde, so die Annahme, die Verantwortung für die eigenen Fehler und auch die Verantwortung über die möglichen Folgen und Risiken der eigenen Einflussnahme im Beratungsprozess übernommen und reflektiert werden. Ein positiver Begleiteffekt wäre eine professionelle und sicherlich auch persönliche Weiterentwicklung. Grundsätzlich stellt die Erforschung von Supervisionsprozessen ein sensibles Unterfangen dar, da eine Vielzahl von Ebenen und Variablen (Holloway 1998) zu berücksichtigen sind, um der Komplexität des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden (Bergknapp 2007). Die im vorhergehenden Kapitel sauber definierten Arbeitsbegriffe sind in deren Umsetzung keineswegs trennscharf, da es zu Überlappungen innerhalb des semantischen Feldes kommt. Die aus den Aufsätzen herausgefilterten Begriffe aus dem semantischen Umfeld, wie Machtmissbrauch, blinde Flecken, Verführbarkeit, Grenzüberschreitungen etc. beschreiben oftmals eher die Ursachen, aufgrund derer es zu unerwünschten Folgeerscheinungen und Schäden kommen kann. Es werden in dieser geringen Ausbeute von Aufsätzen Fehler von Supervisorinnen analysiert, die daraus hervorgehenden Schäden und Folgen für die Supervisandinnen werden kaum beschrieben. Dies wiederum spiegelt die gegenwärtigen Forschungsdefizite im Bereich der unerwünschten Effekte, die Supervision mit sich bringen kann. Deutlich wird, dass je größer die Vielfalt der Bezüge innerhalb des Supervisionsprozesses sind, desto höher sind auch die Gefahren und Möglichkeiten, dass unerwünschte Effekte durch die der Supervision innewohnenden Komplexität auftreten können. Dem gegenüber steht ein nicht zu unterschätzendes Potential für neue und alternative Lösungen. Auf diesem Hintergrund müssen die erwünschten

und unerwünschten Effekte höchst sensibel reflektiert und optimal im Sinne des Supervisandinnen- und Klientinnensystems gehandhabt werden.

In der folgenden Diskussion versuche ich eine Synthese der Ergebnisse aus der vorliegenden Analyse mit der ethischen und theoretischen Ausrichtung von Supervision anzubieten.

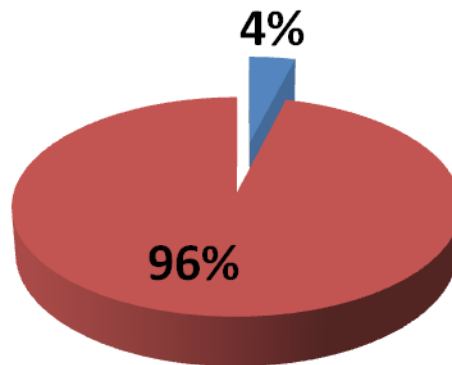
### **3.2. Diskussion der Forschungsfragen**

In den vergangenen 10 Jahren wurden somit in 25 von 634 Aufsätzen unerwünschte Effekte und mögliche Gründe, die dazu führen, mehr oder weniger vordergründig thematisiert. Diese 4% sind eine geringe Ausbeute und bestätigen das der Supervision entgegengebrachte Vorurteil, sie tendiere zur Selbstbestätigung ihres Gewerbes (Hausinger 2007). Somit erhärtet sich auch meine Hypothese, dass unerwünschte Effekte in den beiden Fachzeitschriften kaum thematisiert werden. Die Frage, die offen bleibt, ist die nach den dahinter liegenden Motiven. Vermutlich geht es der Community in den öffentlichen Fachzeitschriften weniger um eine mehrperspektivische Wissensvermittlung und -pflege, sondern mehr um die Reputation der Disziplin Supervision.



## Gesamtzahl der Aufsätze = 634

- Aufsätze, die sich mit "unerwünschten Effekten" befassen
- Aufsätze, die sich NICHT mit "unerwünschten Effekten" befassen



Welche sind nun die Beweggründe, Ziele und Motive, die die Autorinnen mit ihren Aufsätzen verfolgten? Einerseits steht das Aufzeigen und Sichtbarmachen von Schwierigkeiten, Fallen und Fehlerquellen, andererseits aber auch das In-den-Blicknehmen der Folgewirkungen und Risiken hinter der Motivation berufskritische Texte zu veröffentlichen. Einige Autorinnen beziehen sich auf eigene Supervisionsprozesse und analysieren selbstkritisch ihre bzw. häufige Fehler. Andere zeigen bei miterlebten externen Supervisionen, z.B. in ihrem Arbeitsfeld, Missstände und Gründe des Scheiterns mancher Prozesse auf. In fast allen Aufsätzen, die sich mit Fehlern, Risiken, Schäden und Nebenwirkungen befassen, lassen sich dringende Aufforderungen der Autorinnen nach Selbstauseinandersetzung und Selbstkontrolle der Beratungstätigkeit durch Supervision oder auch im kollegialen Austausch finden. In einigen Texten folgt die Forderung nach Integration der herausgefundenen Erkenntnisse über unerwünschte Wirkungen und Folgewirkungen als Basisqualifikationen für die Ausbildung von Supervisorinnen. Seltener jedoch wird zur weiteren Erforschung unerwünschter Effekte angeregt bzw. Mängel derselben aufgezeigt, um die angestrebte Professionalisierung von Supervision als wissenschaftlich gerechtfertigte Beratungsleistung voranzutreiben. Das Motiv der drei publizierten Untersuchungen ist einerseits die her-

ausgefundenen Erkenntnisse, und andererseits die damit verbundenen Schlussfolgerungen und Denkanstöße zu verantwortungsvollerem und ethischem Handeln in der praktischen Arbeit zu veröffentlichen. Der Anspruch an Supervision ist aus der Sicht mancher Autorinnen auch der nach einer nachhaltigen Entwicklung von Supervisorinnen in ihrem beruflichen und auch persönlichen Selbstverständnis.

Zu den in den analysierten Aufsätzen beschriebenen unerwünschten Effekten gehören unter anderem Grenzüberschreitungen von Supervisorinnen. Genauer differenziert werden hier Machtmissbrauch, narzisstischer und sexueller Missbrauch (Schreyögg Astrid, Rauen Christopher, *OSC* 3/2002), emotionale Ausbeutung zur Kompensation der eigenen Bedürftigkeit, Benutzung von Klientinnen zur Versicherung des eigenen Wertes, die Verführbarkeit der Supervisorin als Retterin und blinde Flecken in der Biographie von Supervisorinnen, die zwecks Selbstschutz nicht gesehen werden dürfen. Grundmuster grenzüberschreitender Beratung (Löwer Hirsch, *Supervision* 3/2003) werden in dem Bericht eines Opfers analysiert: die Beraterin verlässt dabei ihre professionelle Rolle und überschreitet die Grenzen aus narzisstischer Bedürftigkeit. Die Probleme, die Anlass für die Beratung waren, werden nicht behoben, sondern reinszeniert und durch Nichtbearbeitung zementiert. Die Rollenklarheit der Beraterin steht parallel zu der der Supervisorin. Dabei wird jeder Versuch der Supervisorin, etwas klarzustellen, als schuldhaft erlebt. In grenzüberschreitender Beratung verleugnet die Beraterin die Asymmetrie der Beziehung und das Opfer erfasst oft erst im Nachhinein ihre damalige Abhängigkeit. Schlussendlich ist die Beraterin an einer Klärung des Missbrauchs nicht interessiert. Rollenumkehr zählt zu einem weiteren Muster grenzüberschreitender Beratung: die Supervisorin erzählt von sich und ihren Problemen, die angebotene Nähe wird von der Supervisorin als Auszeichnung erlebt. Eines ist jedoch klar: wieviel Anteil die Ratsuchende auch immer an der Grenzüberschreitung hat, die Verantwortung trägt allein die Beraterin!

Eine risikoreiche Grenze ist diejenige zwischen Supervision und Psychotherapie (Schubert, *Supervision* 2/2004). Da Supervision bezogen auf das berufliche Feld stattfindet, verführt beispielsweise Arbeit mit kreativen Medien<sup>6</sup> und Improvisationen

<sup>6</sup> Kreative Medien sind Träger rationaler und nichtrationaler Informationen, die bisher unbekannteste Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsbereiche zu erschließen vermögen. Sie dienen dem Selbstausdruck, der Rekonstruktion und Problemformulierung, sowie der weiterführenden Verände-

gerade im psychosozialen Bereich schnell zur Pathologisierung. Verschiedene Medien und Methoden rufen bestimmte Inhalte hervor, folglich werden mit der Wahl einer Methode auch unweigerlich Prioritäten in den Inhalten hervorgerufen, die in der Bearbeitung die Grenze zur Psychotherapie verschwimmen lassen könnten. Wichtig ist, dass Intim- und Privatsphäre der Supervisandin, die durch die Arbeit mit kreativen Medien offengelegt wird, grundsätzlich geschützt werden muss. Wird diese Grenze überschritten, stellt sich für die Betroffene schnell Verunsicherung, Scham und Zweifel ein. Sie hat womöglich Angst davor, dass ihre Offenheit missbraucht werden könnte und reagiert mit Distanz und größerer Verslossenheit. Die Supervisorin ist aus ethischer Perspektive angehalten, genau zu prüfen, welche Methoden sie zur Bearbeitung von Themen anbietet und welche Auswirkung sie damit bezweckt. Durch die Arbeit mit kreativen Methoden wird von der Supervisorin die Sitzung strukturiert. Je vorbereiteter und geplanter die Supervisorin in einen Supervisionsprozess hineingeht, desto weniger stellt sie sich selbstreflexiv und auch der Dynamik des Teams zur Verfügung. Steht die Inszenierungsform schon vor den Themen fest, bestimmt sie deren Inhalt und spiegelt ihn nicht mehr wider. Dabei kann die Supervisorin unter Leistungsdruck geraten und immer mehr in die Rolle der Anleitenden und Handelnden gedrängt werden mit dem Resultat einer Verengung des Prozesses. Ein weiterer Risikofaktor liegt im voreiligen Einsatz von Medien und Methoden, welcher womöglich das grundlegende Thema überdecken könnte. Wird in Supervisionsanfragen gefordert, statt des Redens auch Kreatives oder Bewegung machen zu wollen, kann das bedeuten, dass Klärung und Veränderung gar nicht erwünscht sind.

In einem Aufsatz (Eisenring, *Supervision* 1/2006) wird unter dem Terminus *Psychohygiene* ein klarer Fall von Supervisionsmissbrauch durch Supervisor und Team beschrieben. Nachdem die routinemäßige Eröffnungsfrage des Supervisors nach Problemen und Befindlichkeiten Nichts oder lediglich Belangloses ergab, beschlossen Supervisor und Supervisandinnen, anschließend die Sitzungen ins naheliegende Kaffeehaus zu verlegen. Dieses Verhalten des Supervisors ist besonders unprofessionell und unethisch. Entwickelt sich Routine in der Supervision müssten beim Supervisor alle Alarmsirenen anspringen, denn sie kann als Synonym für Konfliktvermeidung stehen. Der Begriff Psychohygiene in der Supervision lädt zu Missbräuchen

geradezu ein. Wenn in der Supervision Alles allzu rund läuft kann davon ausgegangen werden, dass zuvor bereits schon Vieles falsch gelaufen ist.

Ein destruktiver Verhaltensaspekt von Supervisorinnen ist unter anderem das der negativen Komplementarität (West-Leuer, *Supervision 1/2007*). Sie lässt sich als ein im negativen Zuneigungsbereich angesiedeltes Beziehungsmuster definieren. Unabhängig davon, ob sie positiv oder negativ gefärbt sind, führen komplementäre Interaktionen zu besonders stabilen Beziehungen. Eine professionelle Supervisorin wird auf das unfreundliche und aggressive Verhalten einer Supervisandin nicht komplementär reagieren, d.h. mit gleicher Münze zurückzahlen, sondern gelassen und offen bleiben. Jedoch sind auch Supervisorinnen keine Übermenschen und unterliegen den Gesetzen der Komplementarität. Entscheidend ist aber, dass sie um solche negativen Reaktionen Bescheid wissen und mit ihren Supervisandinnen darüber ins Gespräch kommen.

Die Fallen beraterischen Tuns und Wirkens werden anhand einiger Fallvignetten analysiert (Lackner, *Supervision 1/2008*). Darunter fällt in einem Beispiel der gut gemeinte Einsatz von Führungskoaching durch die Organisation. Hier lernt die Supervisandin erfolgreich, weniger *kantig* im Umgang zu werden und getragen von der Hoffnung, dass es schon irgendwie gehen wird, heikle Themen im Kolleginnenkreis eher zu vermeiden. Sobald die Alltagsroutine wieder unangenehm wird, wendet sich die Supervisandin an ihre Supervisorin, womit der Konflikt erfolgreich umschifft wird, die Supervisandin umgänglich bleibt und die notwendige Veränderung gebremst wird. Die Aufgabe von Supervisorinnen besteht jedoch nicht in der Verbesserung von Anpassungsleistungen der Person an das arbeitgebende System. Auch Illusionsbildungen zählen zu den supervisorischen Fallen, wie die *Individualisierungssillusion*. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Beratung Einzelner zu einem erfolgreichen Management beiträgt, obwohl eine kollektive Auseinandersetzung angesagt wäre. Aus Klientinnenperspektive ist eine weitere Falle die der *Machbarkeitsillusion*. Durch Einzelberatungen wird suggeriert, dass die Supervisandin das Problem alleine bewältigen kann. Aus der Auftraggeberinnenperspektive könnte eine *Besserungssillusion* zugrundeliegen, wenn Mitarbeiterinnen Beratung angeboten wird. Das Muster der *Reflexionsillusion* beschreibt eine Überdosierung an Reflexion, die nicht mehr anregend, sondern beruhigend wirkt. Dann wird die Supervision als Fluchtmöglichkeit erkannt

und ergriffen, denn alles bleibt wie es ist, aber „wir verstehen es und einander jetzt besser“.

Im Folgenden möchte ich eine Reihe von Fehlern anführen, die sich in vielen Aufsätzen finden und in drei Gruppen zusammenfassen lassen: Dazu zählen *Settingfehler*, wie zu enge persönliche Beziehungen zur Supervisorin, Intransparenz der Rahmenbedingungen und der Preisgestaltung, keine konsequente Einhaltung von Vereinbarungen. Die *Fehler in der Beziehungsgestaltung* sind beispielsweise das Übertragen eigener Probleme in den Auftrag, das Vermeiden notwendiger Konflikte, das Verfolgen von eigenen Zielen, mangelnde Selbstreflexion, mangelnde Empathie, Inkonsequenz, Machtkampf, Solidarisierung mit der Sichtweise der Supervisorin. Unter *methodische Fehler* fallen Ratschläge verteilen, mangelndes theoretisches Fundament, mangelndes Wissen über Indikationsstellungen und Wirkungsweisen von verwendeten Methoden, Anbieten von Patentrezepten und das beliebige Einsetzen von kreativen Medien.

In der Regel werden unerwünschte Effekte im beratenden Setting weniger häufig als im therapeutischen Setting tabuisiert, da der Klientin ein höheres Ausmaß an Autonomie unterstellt wird. Die unerwünschten Effekte werden unter anderem damit erklärt, dass Beratung *per se* eine asymmetrische Interaktion ist, die eine Hierarchie zwischen einer wissenden und einer unwissenden Person schafft (Schreyögg, Rauen, OSC 3/2002). Dadurch kommt es zu einer strukturell narzisstisch hochaufgeladenen Situation, die zu schweren Verstrickungen führen kann. Beispielsweise ergeben sich seitens der Supervisorin überhöhte Rollenzuschreibungen an die Professionelle. Durch deren mangelnde Selbstreflexion und Selbstüberschätzung kann sich die Interaktionsdynamik gefährdend auf die Person und den Prozess auswirken. Die Supervisorin verfügt über ein Vorabwissen in Sollensfragen und über ein Methodenarsenal, das die Beratung zu einem beliebig oft wiederholbaren Verfahren macht. Zur Diskussion steht, ob nicht Supervisorinnen zur Arroganz neigen und zu Hilfstruppen des Über-Ichs werden, wenn sie auf den Ansturm von Affekten ihrer Klientinnen nicht angemessen, sondern mit Abwehr reagieren (Menschik-Bendele, *Supervision* 3/2001). Supervisorinnen sollten diese, sowie die eigenen Affekte, in den supervisorischen Prozess integrieren und die Potentiale des Es nützen und würdigen. Der Supervisionsprozess würde dadurch bereichert und lebendig. Anhand mehrerer Fallvi-

gnetten werden die Affekte von Erotik, Sinnlichkeit, Leidenschaft, Aggression und Hass analysiert. Wenn wir als Supervisorinnen verführungsbereit sind, bedeutet das, die erotischen Signale als Zeichen von Vitalität, Glückssuche und Überwindung des Status quo anzunehmen, natürlich ohne sich real verführen zu lassen. Supervision wird in Anspruch genommen, weil sie etwas bewirken soll. Was sie bewirken soll und ob sich es sich dabei um eine beabsichtigte Wirkung oder um einen zufälligen Effekt handelt, ist fraglich. Eine Vielzahl von Supervisorinnen weiß nicht wirklich, was in der Beratung wirkt und dass das, was dabei geschieht, niemals eindeutig, sondern eine von mehreren Wirklichkeitskonstruktionen, ist.

Die letzte Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Angebot von handlungsleitenden Konzepten für Theorie und Praxis aus den verschiedenen Aufsätzen, die ich im letzten Teil ausführlicher beleuchten werde.

In einem Aufsatz (Schreyögg/Rauen, *OSC* 3/2002), in dem es um verschiedene Formen von Missbrauch geht, werden handlungsanleitende Regeln aufgelistet, um sich effektiv gegen diese zu schützen und Hilfe angeboten, wie seriöse Beraterinnen gefunden werden können. Ein wichtiger Hinweis der Autorin ist, grundsätzlich als Supervisandin solche Erfahrungen nicht zu verschweigen und damit weitere Opfer vermeiden zu helfen. Auch in anderen Aufsätzen werden Checklisten, z.B. zur Fehlerprophylaxe und Intrigenvorbeugung (Bayer, *OSC* 1/2005), angeboten.

Bei der Reflexion einer Supervision in einer Jugendeinrichtung (Effertz, *OSC* 2/2007) wurden für die spezielle Situation und die Weiterentwicklung dieser Einrichtung Vorschläge angeboten, die sicherlich auch auf andere Einrichtungen übertragbar sind.

Eine Untersuchung (Eichert, *OSC* 1/2009) beschäftigte sich mit der Frage nach Korrelationen zwischen Ressourcenveränderungen, Veränderungen bei Kontrolle und Selbstwirksamkeit und Veränderung bei Arbeitszufriedenheit und Gesundheit in Bezug auf Supervision bzw. ohne Supervision in der stationären Psychiatrie und kam einerseits zu dem Schluss, dass Supervision keinen Einfluss auf diese Zusammenhänge hat und andererseits zur Erkenntnis, dass Supervision eher im kurzfristigen Bereich wirksam ist, wenn in Fallbesprechungen in komplexen Problemzusammenhängen neue Perspektiven aufgezeigt werden oder Probleme im Team geklärt werden können. Wenn es gelingt, solche beruflichen „daily hassles“ in der Supervision regel-

mäßig zu bearbeiten und zu klären, scheinen auch langfristige Ressourcen-Effekte möglich. Supervision scheint dann eine stabilisierende Funktion einnehmen zu können.

In der Fachliteratur gilt es darauf zu achten, was wirkt, was nicht wirkt, was Wirkung hemmt oder sie verhindert. Die polare Denkweise ist ein Mittel, um die Reflexion zu Fragen der Wirksamkeit zu schärfen und mit wirkungsfördernden Komponenten in Vergleich zu bringen. In einer weiteren Untersuchung (Brönnimann, *Supervision* 4/2004) wurden über 250 Faktoren gefunden, die als wirkungsbeeinflussend angesehen werden. Zum Misslingen einer Wirkung genügt, wenn nur ein oder zwei wesentliche Aspekte im entsprechenden Moment nicht stimmen. Beispielsweise wurde als wirkungsbeeinträchtigendes Moment schon an dritter Stelle eine nicht vorhandene Anerkennung durch die Zugehörigkeit zu einem Berufsverband genannt. Auffällig ist, dass der Blick einer Beraterin auf die Gesamtentwicklung als förderlich beschrieben wird, währenddessen der Blick auf etwas Bestimmtes tendenziell als eher hinderlich eingeschätzt wird. Im Sinne der Generierung von Wirkung wird die fehlende Akzeptanz in Bezug zur Tiefe der Bearbeitung von Fragen innerhalb des Prozesses, die Nichtübereinstimmung bezüglich des methodischen Vorgehens, die Nicht-Nachvollziehbarkeit des Prozesses und die Unklarheit über die angestrebten Effekte und Lösungen als hinderlich benannt. Ein Resultat dieser Untersuchung ist auch, dass Parteilichkeit sowohl hilfreich als auch als unliebsame Einmischung gewertet werden kann. Frauen wollen demnach eher Parteilichkeit, Männer eher Neutralität bzw. Allparteilichkeit. Der Vergleich der Resultate spiegelt deutlich: was am wenigsten wirkungshindernd ist, wird zugleich am stärksten als wirkungsförderlich bewertet. Ein einschränkendes Fazit der Untersuchenden lautet, dem Resultat mit Skepsis zu begegnen, weil die Definition von Beratungsqualität nicht wirklich gesichert zu sein scheint. Zu definieren wäre die beabsichtigte Wirkung, der beabsichtigte Nutzen bzw. welche Messkriterien für die Erfassung von Effektivität gelten. Die Definition des Anspruchs auf Qualität einer wirkungsorientierten Beratung ist schließlich auch durch die Supervisorinnen vorzulegen bzw. durch deren Verbände oder Ausbildungsträger. Es ist eine Tatsache, dass Beraterinnen auf professioneller Basis regelmäßig etwas tun, ohne zu wissen, was sie wirklich tun.

Zwei Aufsätze befassen sich peripher mit dem Scharlatanerieproblem und der mangelnden Professionalisierung im beratenden Gewerbe. Die Einrichtung von Coaching-Pools (Kühl, OSC 3/2008), so ein Vorschlag, könnte eine Passungsfunktion zwischen Anbieterinnen und Organisationen und eine Funktion der Qualitätssicherung darstellen, da in jene Pools lediglich Personen aufgenommen werden, die den jeweiligen Anforderungskriterien entsprechen würden. Solche Pools sind im Beratungsgeschäft noch unüblich. Aus einem Aufsatz (Birgmaier, *Supervision* 1/2008) geht hervor, dass der Supervision im Gegensatz zum Coaching eine Qualitätsvermutung unterstellt wird, da eine Supervisorin in der Regel ein Beratungsverfahren erlernt, also einen längeren Bildungsprozess mit Selbsterfahrungsanteilen durchlaufen hat. Alles läuft auf die Frage nach einem staatlich abgesegneten Schutz der Berufsbezeichnung Supervision oder Coaching hinaus. Und natürlich ist auch die Beratungsbranche selbst gut beraten, wenn sie sich über wissenschaftliche Programme und nicht über professionspolitische oder gar ideologische Suchbewegungen eine seriöse Identität verschafft, denn Professionalisierung setzt zwingend eine Verwissenschaftlichung und eine ethisch-moralische Fundierung voraus. Das zentrale Kriterium für effiziente und effektive bzw. überhaupt notwendige Beratungsangebote muss die Orientierung an der Perspektive der Adressatinnen bleiben. Das Angebot von Beratung darf allein wegen des ethischen Gehalts professioneller Hilfe nicht mit dem Zwang zur Beratung verwechselt werden, nach dem Motto: „Irgendein Anlass wird sich für eine Beratung schon finden lassen“ oder „Entweder du lässt dich beraten oder du bleibst auf der Strecke“.

Anderenorts (Boomgaarden, *Supervision* 4/2003) wird der Supervision ein deutlicher Nachholbedarf im Umgang mit Macht attestiert, denn sie verfügt oft über erheblichen Einfluss bzw. Macht, sowohl auf Einzelne als auch auf Teams. Deshalb die Aufforderung des Autors, Supervision täte gut daran, ihr Verhältnis zur institutionellen Macht zu überdenken und die Folgen der eigenen Einflussnahme immer wieder einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Sinnvoll mit Macht umzugehen bedeutet, zwischen dem Wünschenswerten und dem Machbaren den richtigen Weg zu finden. Es wäre unmoralisch und missbräuchlich, die Macht nicht im Interesse der Organisation zu gebrauchen. Ihm zufolge verstehen sich Supervisorinnen immer noch ausschließlich als Vertreterinnen der Interessen der Supervisandinnen ohne auf betriebliche Belange Rücksicht zu nehmen. Dies sei eine Form nicht legitimierter, nicht verantworteter



und nicht kontrollierter Macht, die es zu reduzieren gilt. Supervisionskontrakte sollten daher, darin sind sich viele Autorinnen einig, befristet sein, denn zu lange andauernde Beratungskontrakte bergen die Gefahr in sich, dass Supervisorinnen zu einem Teil des von ihnen beratenen Subsystems werden. Wiederholt wird gefordert, Supervisionskontrakte möglichst konkret und zielgenau zu formulieren und deren Einhaltung immer wieder zu kontrollieren. Manche Supervisorinnen erliegen einerseits der Versuchung, aktuellen Stimmungen des Teams zu folgen und andererseits der Auffassung zu entsprechen, dass Störungen Vorrang haben. Dies kann zu verleugnender und opferzentrierter Supervision führen (Jansen, *Supervision* 4/2003). Eine bedenklich häufige Praxis besteht darin, dass Supervisorinnen Organisationsentwicklungshemmnisse durch falsche Diagnosen und unreflektierte Bearbeitung produzieren. Supervision stellt sich häufig in den Dienst der scheinbar Ohnmächtigen und stabilisiert dabei eine unproduktive Kultur. Opfer- und Beziehungszentrierung erweisen sich manchmal als hinderliche Kompetenzen. Die Arbeit von Supervisorinnen muss Effektivität für das Unternehmen ausweisen. Supervisorinnen sind aufgefordert, zu helfen eine Kultur zu errichten, in der die Macht und deren Schief lagen ohne einseitige Parteinahme besprechbar werden, da die Betonung der Opferseite eine Variante der Macht sein kann. Entscheidungsprozesse müssen transparent gestaltet werden, Ergebnisse sollten in Verträgen münden. Teamsupervisionen müssen immer im Dreieckskontrakt stehen, da bei Supervision nur für Mitarbeiterinnen sonst die Anliegen der Organisation aus dem Blick verloren gehen. Grundsätzlich ist einiges davon in Supervisionskonzepten vorgesehen, die Umsetzung gelingt jedoch noch nicht. Supervisorinnen verpflichten sich auch zur Fehleranalyse. Um die Organisation und die Konflikte innerhalb dieser zu verstehen, müssen Supervisorinnen mehr als früher etwas von Kultur und Geschichte einer Organisation und von den Wert- und Verhaltensmustern der Mitarbeiterinnen wissen. Im Sinne der Feldkompetenz bzw. des Objektwissens (Weigand/Johnsson, *Supervision* 4/2009) bedeutet das, als Supervisorin kompetent zu sein und mitzuüberlegen, welche Folgen professionelle Entscheidungen für die Organisationsdynamik insgesamt haben. Eine Organisation ist viel zu komplex, um selbstbestimmtes Handeln zum Ziel der Beratung zu machen. Die Beraterin hat die Verantwortung, dafür zu sorgen, dass die Organisation in der Lage ist, ihren Auftrag zu erfüllen. Die ethische Reflexionsfrage der Beraterin lautet, ob sie alles getan habe, was dem Erhalt der Organisation gedient hat. Das Problem besteht

meist darin, dass die Beraterin ihren Blick auf Teilsysteme in der Organisation richtet und die Bedeutung ihrer Arbeit für die Gesamtorganisation aus dem Auge verliert. Das Problem lässt sich auch umkehren: die Supervisorin beschäftigt sich mit den großen Zielen der Organisation und sieht zu wenig, was in den Teilsystemen passiert. Daher lautet eine Empfehlung an Supervisorinnen, sich auf die spezifischen Potentiale der Problemlösung wie Selbstreflexivität, Mehrperspektivität, Prozessorientierung, Beziehungs- und Übertragungsanalyse und auf ihren emanzipatorischen und aufklärenden Charakter zu besinnen und diese Essentials in ihre Konzeptentwicklung einzubringen. Obwohl Supervisorinnen das höchste Professionalisierungsniveau unter den Beraterinnen erreicht haben, gilt es sowohl im methodischen Selbstverständnis und in der Auswahl der Beratungsobjekte als auch im Umgang mit Organisationswirklichkeiten noch vieles zu verändern. Es wäre wichtig, die supervisorische Beratungskompetenz vom psychosozialen Bereich auf Organisationen auszuweiten. Leider üben sich Supervisorinnen aber immer noch in einer Art von Selbstbeschränkung. Viele Supervisionen finden im Rahmen von Organisationen wie Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, sozialpädagogische Einrichtungen und wirtschaftliche Unternehmen, statt. Diese „verwalteten Supervisionen“ (Gotthardt-Lorenz, *Supervision* 1/2006) verführen auch erfahrene Supervisorinnen schnell dazu, jenen Faktoren, die die Supervision selbst beeinflussen, wenig Bedeutung beizumessen. Somit werden Selbstverständlichkeiten im Ablauf einer Supervision nicht mehr hinterfragt. Supervisorinnen werden oft nicht mehr herausgefordert, eine profilierte Auftragsanalyse zu erstellen um ein qualifiziertes Angebot legen zu können. Will man in einer verwalteten Supervision die konzeptionellen und methodischen Ansprüche beibehalten, so ist es besonders notwendig, auf ein entsprechendes Reflexionssetting, wie Kontrollsupervision oder Intervision, zurückzugreifen. Es ist fachlich folgerichtig und notwendig, auch das Beratungssystem Supervision mit ihren Regeln und Grenzen der Reflexion zu unterziehen, denn die fachliche Kompetenz für Gestaltungskonzepte liegt in den Händen von Supervisorinnen, welche sich diese jedoch allzu leicht aus der Hand nehmen lassen. Das konzeptionelle Anliegen von Organisationssupervision ist, sich nicht über festgelegte Settings zu definieren, sondern spezifische Wege als Anleitung zur Selbstreflexion zu entwickeln, um Unterstützung zu zentralen Fragestellungen geben zu können. Der spezifische Weg der supervisorischen Methode ist, Zusammenhänge zu erforschen, zu erkennen und zu erleben und auf diesem

Weg neue Handlungsperspektiven zu finden. Es geht um maßgeschneiderte Entwicklungen von Beratungsstrukturen auf der Basis von Supervisionskompetenzen, die sich nicht allzu sehr durch bewährte Strukturen der Supervisionspraxis, aber auch nicht durch Anpassungsideologien behindern lässt. Die Metareflexion der Reflexionsarbeit als Motor zur Weiterentwicklung von Supervision ist ein bewährtes Modell, auf das sich Supervisorinnen besinnen müssen, um mit neuen Anforderungssituationen adäquat umgehen zu können.

Ein Aufsatz (Raschke, *Supervision 2/2005*) reflektiert die Abbruchgründe eines Supervisionsprozesses im Feld des Gender Mainstreaming und schlägt vor, schon im Vorfeld besonderes Augenmerk darauf zu legen, die Auftragsklärung selbst und genau zu übernehmen. Der Autor hatte den Fehler gemacht, die Auftragsklärung als Subunternehmer der Beratungsfirma zu überlassen, obwohl die Kommunikation zwischen Auftraggeberin und –nehmerin wiederholt problematisch lief. Weiters ist wichtig, einen klaren Kontrakt und klare Vereinbarungen zur Rückkoppelung mit der Leitung zu treffen, zu überlegen, welche Risiken mit einem Projekt verbunden sind, und die Zielgruppe auf diese Risiken hinzuweisen. Eine sinnvolle und notwendige Unterstützung ist die kontinuierliche kompetente Begleitung einer Supervisorin, um die Qualität der Arbeit in einem solch komplexen Projekt zu sichern. An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig die Feldkompetenz der Supervisorin ist, denn sie entscheidet über die Anschlussfähigkeit und Akzeptanz als Beraterin. Zur Feldkompetenz zählt das Wissen über die angemessene Kleidung ebenso wie die Beachtung von Titeln und die Vorbereitung auf die Sprache der Organisation, sowie die Kenntnis über die aktuellen Probleme und Aufgabenstellungen.

Immer wieder wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, Auftragsklärungen genauer durchzuführen, die Rahmenbedingungen klarer abzustecken und transparent zu bleiben, um Fehler frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Supervisorinnen tun gut daran, unrealistischen Erwartungen mittels klarer Zielvereinbarungen vorzubeugen. Denn Supervision findet in der Praxis in einem Feld widerstreitender Interessen statt, von Auftraggeberinnen, Supervisandinnen, Klientinnen der Supervisandinnen, indirekt Betroffene, Kollegen. Deshalb ist die Vereinbarung der interessenübergreifenden Kriterien auch immer ein politischer Akt (Haußl, *Supervision 1/2007*).

Eine neue Möglichkeit von Supervision ist die Online-Beratung (Reiners, *Supervision* 1/2009), die jedoch bezüglich ihrer Effekte noch weniger beforscht ist, als Supervision generell. Spezifische Beratungsproblematiken beziehen sich auf die Gestaltung der Online-Beziehung und die geringen Einflussmöglichkeiten der Beraterin auf die Folgen des Prozesses, sowohl für die Beratung selbst als auch für die Psychohygiene im Falle des Mislingens. Ein weiterer spezifischer Inhalt ist das Rollenkonzept, mit dem die Beratung durchgeführt wird. Versteht sich die Online-Beraterin als Therapeutin, als Einmalhelferin, als Brieffreundin oder als eine Mischform? Zu beachten sind auch die verschiedenen sprachlichen Anforderungen, denn Online-Supervisorinnen müssen sich den Ausdrucksweisen der Nutzerinnen anpassen können. Anfängerinnen in der Online-Beratung verfügen zunächst nicht über genügend Fachkompetenz, eine Antwort selbständig zu formulieren. Dadurch kann es zu unerwünschten Effekten kommen. Durch das Medium selbst ist ein absolut lückenloses Supervisionsprotokoll gegeben und Abwehrmechanismen der Beraterin, wie Verschleiern bestimmter Prozessanteile, sind nicht möglich. Dadurch ergibt sich einerseits die Möglichkeit, durch Reflexion die Selbsterfahrung der Supervisorin zu vertiefen, auf der anderen Seite jedoch die große Gefahr des Bloßgestelltwerdens.

Ein wichtiges Augenmerk ist auch auf die vielgeforderte und gewünschte Beratung der Beraterinnen in Form von Kontrollsupervisionen, Intervisionen, berufsbezogene Selbsterfahrung, bzw. anderen Austauschformaten zu legen. Ein Aufsatz (Lang, *Supervision* 1/2006) trägt die Erkenntnisse aus einer Balintgruppe für Supervisorinnen zusammen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Gegenübertragung und Beziehungsanalyse häufig als Zeichen mangelnder Professionalität gewertet und schamhaft verborgen werden. Stattdessen wird (Feld)Kompetenz betont und Sicherheit in Routine und Souveränität gesucht. In der Eigenanalyse wird die spiegelnde Balintgruppe ein Teil der Qualitätssicherung für die Arbeit und die Rolle als Supervisorin. Der Beratungsfall wird als Ganzes der Gruppe übergeben, von dieser mit Einsichten und Gefühlen bearbeitet und *befunden*, und an die Referentin zurückgegeben. Im günstigsten Fall nimmt die Referentin ihren Fall aus der Gruppe, mit neuen Erkenntnissen und Einsichten bereichert, zurück. Beratung für Beraterinnen würde eine berufsbezogene Auseinandersetzung einleiten und bewirken, weniger Ängste vor dem Scheitern und der Hilflosigkeit zu haben, Schwächen bei sich und anderen zuzulassen und zu ertragen, Klientinnen mit ihren Problemen und ihre individuellen Lösun-

gen zu respektieren, Gegenübertragungs- und Beziehungsanalysen durchzuführen und auf die eigenen Begrenztheiten zu achten.

#### **4. Zusammenfassung und Ausblick**

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller im Analysezeitraum 2000 bis 2009 in den beiden Zeitschriften *OSC* und *Supervision* publizierten Artikel diejenigen, die sich mit unerwünschten Effekten, Wirkungen und Folgen, sowie Risiken und Fehlern in und durch Supervision auseinandersetzen, nur ca. 4% ausmachen. Daraus lassen sich unterschiedliche Motive folgern, unter anderem zeigt das Ergebnis auf, dass Supervisorinnen und Forscherinnen, sowie auch die Herausgebenden dieser Zeitschriften und vielleicht auch deren Leserinnen sich vor einer Auseinandersetzung mit den Schattenseiten ihrer Disziplin scheuen bzw. mit diesen Schattenseiten nicht konfrontiert werden wollen. *Petzold, Hilarion G.; Schigl, Brigitte; Fischer, Martin; Höfner, Claudia (2003)* stellten die *Supervision auf den Prüfstand* und kamen zu ähnlichen Ergebnissen. Im Sinne der Unbedenklichkeit gilt es, die Identifizierung von Fehlern dringend zu fördern, denn solange über die möglichen unerwünschten Effekte und Risiken nicht grundlegend geforscht und diskutiert wird, können Qualitätssicherung und Professionalisierung auch nicht ausreichend gegeben sein. *Hilarion Petzold und Josef Moser (2007)* fordern von allen im Feld Beteiligten theoretische und empirische Forschungsanstrengungen und eine Qualitätskontrolle in Supervisionsprozessen. Noch unzureichend thematisiert wird, dass auch die Klientinnen von Supervisandinnen durch Supervision Schaden erleiden können. Da Supervision naturgemäß ein beziehungsgeprägter Prozess ist, gelten die Person und das Verhalten der Supervisorin als primäre Bedingungsfaktoren für den Erfolg bzw. Misserfolg von Supervisionsprozessen.

Zusammenfassend ergeben sich die häufigsten unerwünschte Effekte, die aus der Primärliteratur ersichtlich sind, durch: Unverbindlichkeiten in den Rahmenbedingungen und den Auftrags- und Zielklärungen, Konzeptlosigkeiten, Inkonsequenzen in der Beziehungsgestaltung, Verletzung der Grenzen von Supervisandinnen, falsche Diagnosestellungen, Illusionsbildungen, Konfliktvermeidungen, Komplementaritäts- und

andere Beratungsfallen, mangelnde Übernahme an Verantwortung und Macht, mangelndes Wissen um die eigene Einflussnahme, mangelnde Transparenz, Machtmissbrauch, beliebigen Einsatz von kreativen Medien und Methoden, mangelnde ethische Auseinandersetzung, unzureichende Selbstkenntnisse, unzureichende Selbsterfahrung und unzureichende Selbstreflexion, fehlende qualitative Überprüfung durch Kontrollsupervision oder fachliche Austauschforen. Die gesichteten Texte zeigen deutlich, dass Supervision von schulenbestimmten Ideologien gesättigt ist. Nicht reflektiert wird jedoch, dass solche Ideologien selbst ein Risiko darstellen. Kaum thematisiert werden ernsthafte Risiken wie Mobbing durch Supervision, Indiskretion, Machtmissbrauch etc., die auch durch die Ergebnisse der Dunkelfeldstudie der Freien Universität Amsterdam unter der Leitung Hilarion Petzolds bestätigt werden.<sup>7</sup> Auch dann, wenn Supervisionskonzepte angeben, welche Wirkfaktoren sie postulieren, lässt sich aufgrund fehlender Forschungserkenntnisse nichts über deren tatsächliche Wirksamkeit aussagen.

Obwohl es implizit die Aufgabe von unabhängigen Fachzeitschriften sein sollte, stellen sich die Herausgebenden der analysierten Zeitschriften diesen Themen im Sinne der Enttabuisierung nicht und enthalten damit dem breiten Leserinnenkreis, auch wenn unbeabsichtigt, die Veröffentlichung von berufskritischen Texten und Forschungsergebnissen vor. An dieser Stelle möchte ich den Autorinnen und Supervisorinnen ihre Verantwortung aufzeigen, denn auch sie tragen mit ihrer Auswahl der Themen für Veröffentlichungen zur Tabuisierung durch wenig kritische Selbstreflexion zu dieser Entwicklung bei. Forschung und deren Verbreitung führt zu Wissen, mit dem Potential, Kompetenzen in der Bewältigung von Supervisionsaufträgen erweitern zu können, die Akzeptanz von Supervision in der Gesellschaft zu erhöhen und damit zur allgemeinen Verbesserung der Auftragslage beizutragen. Supervisorisches Handeln stiftet nachweislich Nutzen. Durch dessen wissenschaftliche Erforschung unter Einbeziehung ethischer Überlegungen erfahren wir zunehmend darüber, wie man ihn stiftet. Supervision wird nur dann dem Professionalisierungsdruck standhalten können, wenn ihr Nutzen unter Einbeziehung sowohl erwünschter als auch unerwünschter Effekte empirisch nachgewiesen und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Offen ist, wie die Forschungsergebnisse im Sinne der Wirksamkeit, der

---

<sup>7</sup> E-mailkorrespondenz vom 28.6.2010, einzusehen bei der Autorin.

Unbedenklichkeit, der Wissenschaftlichkeit und der Wirtschaftlichkeit in den Berufsalltag des beratenden Gewerbes integriert werden können.

Forscherinnen müssen eine prinzipielle Wertschätzung für die praktische Arbeit der Supervisorinnen aufbringen und zur Kenntnis nehmen, dass professionelles Handeln nicht einfach angewandte Wissenschaft ist und auch nicht sein kann. Supervisorinnen müssen ihrerseits Forschung als für ihre Profession relevant wertschätzen. Die wissenschaftlich hoch qualifizierten Angehörigen der Profession der Supervisorinnen verpflichten sich zur Einhaltung hoher fachlicher Standards, hoher berufsethischer Normen und zu einer fachlichen und gesellschaftlichen Kontrolle (Haubl 2007).

**Zusammenfassung: Thematisierung von unerwünschten Effekten in der Supervision untersucht anhand der Quellenanalyse der Zeitschriften *OSC* und *Supervision***

Nebenwirkungen, Fehler, Risiken und Schäden zählen in der sehr jungen Disziplin Supervision noch zu den stiefmütterlich behandelten Forschungsthemen. Im Rahmen einer Abschlussarbeit für die Ausbildung zur akademischen Supervisorin der Donau-

Universität Krems, werden zwei Fachzeitschriften als Primärliteratur, nämlich *OSC - Organisationsberatung Supervision Coaching* und *Supervision: Mensch-Arbeit-Organisation* analysiert, und der Frage nachgegangen, ob und in welcher Form in diesen beiden Formaten allfällige unerwünschte Effekte, bezogen auf die Supervision, thematisiert werden. Das Ergebnis dieser Analyse ist eine viel zu geringe Ausbeute an Aufsätzen. Die Autorinnen sind sich jedoch einheitlich der Dringlichkeit der weiteren Erforschung und Auseinandersetzung mit diesen Themen bewusst und setzen sich für diese im Sinne der Qualitätssicherung und Professionalisierung der Beratungsinteraktion Supervision ein.

**Schlagworte:** Supervision, unerwünschte Effekte, Literaturanalyse, Professionalisierung

**Summary: Discussing undesirable effects in supervision reviewed by source analysis of the Journals *OSC* and *Supervision***

Undesirable effects, errors, risks, and harms in the still young discipline of supervision rank among stepmotherly treated research subjects. Within the framework of a final paper of the training for academic supervisors at the Danube University in Krems, two professional journals as primary literature will be analysed, namely *OSC - Organisationsberatung Supervision Coaching* and *Supervision: Mensch-Arbeit-Organisation*, in pursuit of the question whether and in which form possible undesirable effects related to supervision are being made subject of discussion in both formats. The result of this analysis is an embarrassingly minor yield of articles. The authors realize uniformly the urgency of further studies and champion these for the purpose of quality assurance and professionalization of the consulting interaction of supervision.

**Keywords:** Supervision, undesirable effects, Literature analysis, Professionalisation

## Literaturverzeichnis

Arimond, H. (1966). Zeitgemäße Berufsaufklärung, *Psychologische Beiträge*, 9, 181-196.

Bayer, H. (2005). Aus Fehlern lernen, *OSC*, 63-74.



- Beer, T. (1996). *Evaluation von Supervision. Zur Erforschung der Wirkungen von Supervisionsprozessen*. Diplomarbeit, Universität Osnabrück.
- Belardi, N. (2005). *Supervision, Grundlagen, Techniken, Perspektiven*, München: C.H.Beck.
- Bergknapp, A. (2007). Supervisionsforschung – Zum Stand der Forschung und Perspektiven für die Zukunft. *Supervision*, 1, 6-12.
- Birgmeier, B. R. (2008). Da werden Sie geholfen?“ Eine Kritik beraterischer Vernunft. *Supervision*, 1, 36-45.
- Boomgaarden, T. (2003). Macht – ein Tabu in der sozialen Arbeit? *Supervision*, 4, 32-38.
- Brönninmann, U.-B. (2004). Von Wirkung und Wirklichkeit in der Beratung, *Supervision*, 4, 37-43.
- Buer, F. (2000). Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung, in: *Supervision*, 4, 4-20.
- Bürchert, H., Pohlmann, M., Zillmann, T. (Hrsg.) (2006), *Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen*, München und Wien: Oldenburg.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (2008): Der Nutzen von Supervision. Kassel: Kassel University Press.
- Disler, T. (2002). *Akzeptanz und Effizienz von Supervision und Coaching und Qualitätsmanagement durch Supervision und Coaching*. Diplomarbeit, Universität Amsterdam.
- Effertz, C. (2007). Supervision in einer Jugendeinrichtung. *OSC*, 2, 155 – 166.
- Eichert, H.-C. (2009). Supervision als Kompensation. *OSC*, 1, 19-34.
- Eisenring, M. (2006). Wenn es in der Supervision allzu rund läuft. *Supervision*, 1, 155 – 166.
- Fellermann, J. (2001). Ohne Werte kein Geschäft. *Supervision*, 4, 37 – 40.
- Frohburg, I. (2002) Untersuchung zum Schadensverständnis von GesprächspsychotherapeutInnen, in: M. Märtens, H. Petzold (Hrsg.), *Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*. Ostfildern: Grünewald, 72 – 88.
- Fuhr, R., Gremmler-Fuhr, M., (2002). Therapieschulenspezifische Nebenwirkungen der Gestalttherapie, in: M. Märtens, H. Petzold (Hrsg.), *Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*. Ostfildern: Grünewald, 148- 180.
- Gotthardt-Lorenz, A., Schüers, W. (1997). Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen, in I. Luif (Hrsg.), *Supervision. Ansätze und Perspektiven in Österreich*, Wien: Orac.

- Gotthardt-Lorenz, A. (2006). „Die ich rief, die Geister...“ *Supervision*, 1, 155 – 166.
- Gronemeyer, M. (2004). Gut beraten und doch ratlos. *Supervision*, 4, 29-36.
- Hamann-Wehe, K. (1999). Teamsupervision mit unvollständigen Teams. Chancen und Risiken. *OSC*, 4, 355 -372
- Haubl, R. (2007). Nutzen – ein mehrdimensionales Evaluationskriterium. *Supervision*, 1, 13-19.
- Hausinger, B. (2007). Zur Wirkungsforschung in der Supervision. *Supervision*, 1,
- Holloway, E. (1998.): *Supervision in psychosozialen Feldern*, Paderborn: Junfermann.,
- Jansen, B. (2003). Supervision im Umgang mit der Macht. *Supervision*, 4, 3-8.
- Moser, J., Petzold, H. G. (2007). Ethische Implikationen und Grundprinzipien in der Supervision und Psychotherapie – der Beitrag des Integrativen Ansatzes zur Praxeologie. *Supervision: Theorie – Praxis – Forschung*, 03, FPI-Publikationen.
- Klinkhammer, M. (2005). Supervision für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer. *Supervision*, 1, 60-64.
- Kühl, S. (2008). Die Professionalisierung der Professionalisierer? *OSC*, 3, 261-293.
- Lackner, K. (2008). Beratungstillusionen. *Supervision*, 1, 6-15.
- Lang, M. (2006). Wer berät die Berater/innen? *Supervision*, 1, 53-61.
- Löwer-Hirsch, M. (2003). Opfer von Beratung. *Supervision*, 3, 38-43.
- Märtens, M., Petzold, H. (Hrsg) (2002), *Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*, Ostfildern: Grünewald.
- Menschik-Bendele, J. (2001). Ausser Rand und Band – zur Würdigung des Irrationalen in der Supervision. *Supervision*, 3, 20-26.
- Möller, H. (2004). *Was ist gute Supervision? Grundlagen, Merkmale, Methoden*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Otte, H. (2002). Mögliche Risiken und Nebenwirkungen der Integrativen Therapie – Überlegungen zu risikosensiblen Arbeitsformen, in: M. Märtens, H. Petzold (Hrsg.), *Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*. Ostfildern: Grünewald, 181 – 215.
- Otten, A. (2003). Ethik im Diskurs, *DGSv aktuell*, 1, 45 – 57.
- Pallasch, W. Hrsg.) (1991), *Supervision: neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern*. Weinheim: Juventa-Verlag .

Petzold, H.G. (1977). Die Rolle der Medien in der integrativen Pädagogik. In: H.G. Petzold/ G.I. Brown, Hg: *Gestaltpädagogik, Konzepte der integrativen Erziehung*. München: Pfeifer.

Petzold, H. G., Schigl, B., Fischer, M., Höfner, C. (Hrsg.) (2003), *Supervision auf dem Prüfstand*, Opladen: leske+budrich Verlag.

*Petzold, H. G., Orth, I. Sieper, J. (2010) „Gewissensarbeit“ und „Weisheitstherapie“, Geistiges Leben als Themen moderner Psychotherapie. Wien: Krammer.*

Petzold, H.G. & Müller, L. (Hrsg.) (2005). *Supervision in der Altenarbeit, Pflege & Gerontotherapie*, [Paderborn, Junfermann.](#)

Rappe- Giesecke, K. (Hrsg.) (1994), *Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis*. Berlin und Heidelberg: Springer.

Raschke, C. (2005). Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung, *Supervision*, 2, 43-51.

Reiners, B. (2009). Supervision von Online-Beratung, *Supervision*, 1, 42-54.

Schneider, K. D.(1995). Frauenwelten – Männerwelten. *Forum Supervision*, 5, 21-36.

Schramm, K. (1998). Supervision und ihre Wirkung. *OSC*, 3, 223 – 238.

Schreyögg A., Rauen C. (2002). Missbrauch – nun auch im Coaching? *OSC*, 3, 287-294.

Schreyögg, A. (1990). Die ethische Dimension in der Supervision, in: H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision*, Berlin: Spiess Volker Verlag.

Schreyögg, A. (1991), *Supervision – ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis*. Paderborn: Junfermann.

Schreyögg, A. (2007). Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken. *OSC*, 3, 213 - 222

Schubert, M. (2004). Zu Risiken der Wirkungen inszenierter kreativer Improvisationen in der Supervision mit Teams. *Supervision*, 2, 53-61.

Schütze, F. (2002). Supervision als ethischer Diskurs, in: M. Kraul, W. Marotzki, C. Schweppe (Hrsg.), *Biographie und Profession*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Schütze, F. (1994). Strukturen des professionellen Handelns, biographische Betroffenheit und Supervision. *Supervision*, 26, 10 – 39.

Schwinger, T. (2005). Fall-Supervision in Gruppen und Teams: Mögliche Schwierigkeiten mit psychodramatischem Rollenspiel. *OSC*, 2, 174-184

Siller, G. (2002). Supervision aus der Perspektive der Nachfragenden – Forschungsprojekt zu Motiven für Supervision und supervisorischen Lernfeldern im Wandel. *Forum Supervision*, 20, 83 – 96.

Weigand, W. und Johnsson, M. (2009). Der Supervisor in der Verantwortung eines Hausberaters, *Supervision*, 4, 34-40.

West-Leuer, B. (2007). Was macht Supervision an Schulen schwierig? *Supervision*, 1, 25-32.