

# INTEGRATIVE THERAPIE

ZEITSCHRIFT FÜR VERGLEICHENDE PSYCHOTHERAPIE UND METHODENINTEGRATION

## „Wo viel Licht, dort ist auch Schatten“

**Wirkungen, Nebenwirkungen, Risiken und Schäden durch Psychotherapie, Supervision und Beratung**

**Anton Leitner**, Psychotherapie auf dem Weg...  
Entwicklungen-Wirkungen-Nebenwirkungen-Negativeffekte

**Katharina Gerlich**, Risiko und Handhabung von Risiko im psychotherapeutischen Prozess. Eine praxisbasierte ExpertInnensicht

**Heidemarie Hinterwallner, Katharina Gerlich, Alexandra Koschier**, PatientInnenbeschwerden in der Psychotherapie.  
Eine Kurzdarstellung

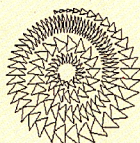
**Alexandra Koschier, Michael Märtens**, Risiken, Schäden und Nebenwirkungen in der Psychotherapie. Ergebnisse einer niederösterreichweiten PatientInnenbefragung. Ein Kurzbericht

**Gregor Liegl, Anton Leitner**, Psychotherapie kann mit Zufriedenheitseinbußen einhergehen. Welche Aspekte der allgemeinen Lebenszufriedenheit betroffen sind und welche Rolle Geschlecht und therapeutische Orientierung dabei spielen

**Brigitte Schigl**, Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung

**Jutta Ehrhardt, Hilarion Petzold**, Wenn Supervisionen schaden - explorative Untersuchungen im Dunkelfeld „riskanter supervisorischer Praxis“

**Ulrich Sachsse**, Retraumatisierung durch Psychotherapie - Schlag-Wort oder Gefahr?



Brigitte Schigl

## Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung

Der hier vorliegende Artikel wurde ermöglicht durch die Datenerhebungen meiner Kolleginnen *Margareta Keiblinger* (ExpertInnen), *Sabine Karlinger* und *Heidemarie Hinterwallner* (SupervisandInnen), *Judith Kero* (Fachartikel) sowie *Jutta Ehrhardts* Auswertung der Daten der großen Dunkelfeldstudie „Verletzungen in Supervision und Lehrsupervision“, die in Kooperation des Departments für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie der Donau-Universität Krems und der Universität Amsterdam (Postgradualer Studiengang Faculty for Human Movement Sciences 2006/2009, Leitung *Hilarion G. Petzold*) entstand. Die Daten aus der letztgenannten Studie werden hier kurz gefasst, da diese als eigener Beitrag dargestellt wird (s. dieser Band).

### 1. Forschung in den Formaten Beratung, Coaching und Supervision

## Die Beratungsformate

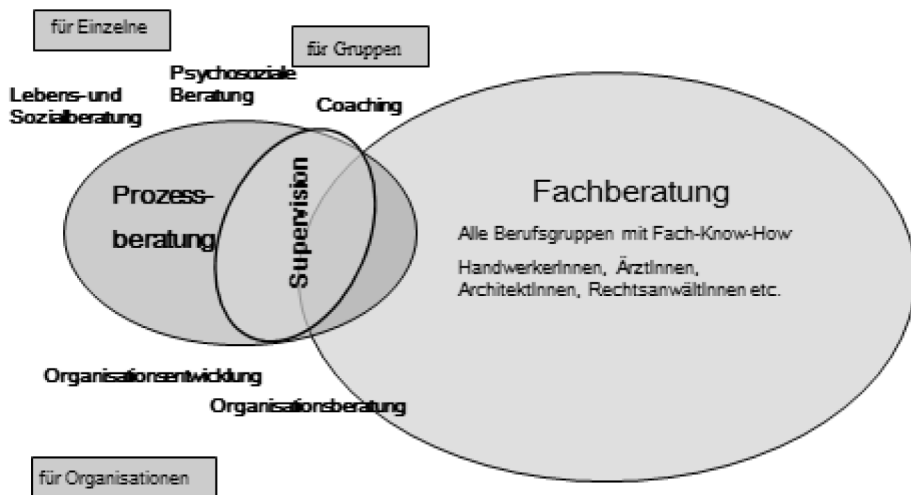


Abb. 1: Die Beratungsformate

Supervision, Coaching, Lebens- und Sozialberatung, psychosoziale Beratung, psychologische Beratung für Einzelne und Gruppen sowie Elemente der Organisationsberatung und -entwicklung sind nicht trennscharf und einheitlich definierte Inter-

ventionsformen und oft Gegenstand berufspolitischer Grenzziehungen und Interessen (vgl. *Reichel* 2005 – zu den einzelnen Definitionen siehe dort). Forschung und der wissenschaftlich fundierte Nachweis von Qualität können in diesem Spannungsfeld Anerkennung und Legitimierung befördern, die Akademisierung von Ausbildungen trägt ebenfalls dazu bei. In Praxisberichten und wissenschaftlichen Arbeiten wird die Darstellung der positiven Effekte der jeweiligen Interventionsformate in den Vordergrund gestellt. Die Heterogenität des Beratungsfeldes mit den vielen involvierten Berufsgruppen, ihren Partikularinteressen und Tätigkeitsfeldern macht jedoch die nötige Einigung auf Fragestellungen und Kernkonzepte für Untersuchungen schwierig.

Man ist sich in der Community darüber einig, dass alle BeraterInnen jeglicher Formate Subjektkompetenz und Beratungskompetenz besitzen sowie, wenn sie im Organisationskontext arbeiten, sich auch Organisationswissen angeeignet haben sollten. Man könnte die Professionalisierungsanforderungen an Menschen, die Supervision anbieten, am höchsten ansetzen, da sie Beratung von professionellen BeraterInnen durchführen. Einigkeit besteht in der supervisorischen Fachwelt, dass SupervisorInnen sowohl Fachkompetenz als auch –zumindest ein gewisses Maß an – Feldkompetenz mitbringen sollten, um erfolgreiche Supervisionsprozesse anzuleiten. Berufsverbände der SupervisorInnen (*ÖVS Internet*) und Lebens- und SozialberaterInnen haben in diesem Zusammenhang ethische Richtlinien für Ihre Mitglieder verfasst (*BGBL*. 260. Verordnung 1998).

Zur Supervision wird seit den 1970er Jahren Forschung betrieben. Kritisch lässt sich konstatieren, dass nur ein Teil der Veröffentlichungen wissenschaftlichen Ansprüchen genügt (*Petzold, Schigl et al.* 2003). Allerdings ist hier eine Weiterentwicklung auszumachen, zurzeit mangelt es v.a. an Vernetzung und gegenseitiger Kenntnisnahme der Arbeiten (*Hausinger* 2009). Viele Arbeiten bleiben Stückwerk und vereinzelte „Wissensinseln“ im Meer des Unbekannten. Zu bedenken ist, dass sich die Komplexität des Formats mit seinen multidirektionalen Einflussfaktoren und Bedingungen einer Vereinheitlichung in einfachen Designs widersetzt (*Schigl* 2004). So werden etwa die Ebenen (SupervisandInnen, Organisation, KlientInnen der SupervisandInnen ...), auf denen Supervisionswirkungen konstatiert werden sollen, nicht einheitlich gesehen (*Schigl* 2008). Bisher ist die theoretische Fundierung von Supervision und Coaching sowie „was, wie und warum wirkt“ durch wissenschaftliche Konzepte und Forschung nur teilweise abgesichert. SupervisorInnen wissen nicht wirklich, was in der Beratung wirkt. Und sie sind sich auch nicht immer bewusst, dass das, was sie wahrnehmen, was dabei geschieht, niemals eindeutig, sondern nur eine von mehreren Wirklichkeitskonstruktionen ist.

Eine systematische Empirie zur Beratung steckt überhaupt noch in den Kinderschuhen. In den letzten Jahren gibt es Bemühungen, seriöse Coaching- und Beratungsforschung zu definieren und etablieren (*Möller, Hausinger* 2009, *Rauen* 2011). For-

schung in Beratung und Supervision bewegt sich derzeit großteils noch immer im Stadium der Legitimations- und Wirksamkeitsforschung: Es sollen positive Effekte der Formate dargestellt und abgesichert werden, von Risiken und Schäden wird (noch) nicht gesprochen. Thematisch geht es bei Arbeiten, die sich mit Qualitätssicherung beschäftigen, um Auswahl von BeraterInnen und Coaches oder um Kundenzufriedenheit. Englischsprachige Beratungsforschung bezieht sich meist auf Clinical Councelling und kann eher der Psychotherapieforschung zugeordnet werden. Studien, die sich mit negativen Effekten von psychosozialer Beratung bzw. Lebens- und Sozialberatung beschäftigen, waren bei meiner Literaturrecherche zu diesem Beitrag nicht auffindbar.

*Anton Leitner* (2004) konstatiert zwar die Notwendigkeit kritischer Untersuchungen, in supervisorischer und beraterischer Community wird ein kritischer Blick bisher wenig gepflegt. Ausnahmen stellen hier die Arbeiten aus dem Umfeld *Petzolds* dar, in denen auch kritische Ergebnisse in den Mittelpunkt gestellt werden (s.u.). Deshalb wurden im Rahmen des Masterlehrgangs „Supervision und Coaching“ des Departments für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie Masterthesen zu diesem Thema angeregt, die Grundlage der hier dargestellten Überlegungen sind. Dabei lag der Forschungsschwerpunkt auf Supervision, viele Ergebnisse sind wohl ebenso auf Beratung umlegbar. In der Triangulation dieser Daten entstand nun ein erster Umriss des Dunkelfeldes.

## **2. Die Sicht der SupervisorInnen**

Als SupervisorInnen erfahren wir von Zeit zu Zeit von EinzelsupervisandInnen oder Teams, dass sie mit einer (vorhergehenden) Supervision nicht zufrieden waren. Ist Supervision ein Format, mit dem in den Augen von Fachleuten Schaden angerichtet werden kann? *„Man kann mit der Supervision - wenn ich jetzt frech sag – nicht so wahnsinnig viel anrichten. Man kann sehr viel Unterstützendes tun, aber wirklich Schäden verursachen...weiß ich nicht...“* (Interview E, 3/69-73) (*Keiblinger* in Vorbereitung). Welche Definitionen, Erfahrungen und Meinungen hat die supervisorische Community dazu? 15 ExpertInnen, 8 Männer und 7 Frauen, z.T. LehrsupervisorInnen, wurden über die Möglichkeiten und Ebenen von Risiken, Schäden und Nebenwirkungen in der Supervision in Einzelinterviews und einer Gruppendiskussion befragt.

### **2.1 Risikofaktoren bei Coaching und Supervision**

Der Begriff „Risiko“ wurde von den ExpertInnen überwiegend als „Gefahrenquelle für mögliche unerwünschte Nebenwirkungen und Schäden“ interpretiert. Die genannten Beispiele für Risiken beziehen sich v.a. auf zwei Bereiche:

- Fachliches Theorie- und Ausbildungsdefizit: Mangelndes theoretisches Wissen und das Fehlen einer fundierten Supervisionsausbildung stellen laut Exper-

tInnenmeinung ein hohes Risiko dar. Besonders eine zu vorschnelle tiefenpsychologische Interpretation von (Beziehungs)geschehen als „Übertragung“ sei hier zu bemängeln. Auch zu wenig Feldkompetenz (v.a. im psychiatrischen und sozialpädagogischen Bereich) wird genannt.

- Persönlichkeit des Supervisors, der Supervisorin und das daraus resultierende Verhalten prägen die supervisorische Arbeitsbeziehung. BeraterInnen mit Selbstwertdefiziten und narzisstischen Problemen werden als Risiko genannt. Risikobeispiele hierzu sind: .Situationen, in denen die Passung zwischen Supervidierten und SupervisorIn nicht gegeben ist; Situationen, in denen die soziale Performanz der SupervisorInnen nicht hinreichend ist; Situationen, in denen die SupervisorInnen ihre Neutralität/Allparteilichkeit verlassen und dennoch (aus besagten Persönlichkeitsgründen) weiterarbeiten.

## 2.2 Fehlerquellen in Coaching und Supervision

Die ExpertInnen waren sich darüber einig, dass es generell nicht möglich ist, in Supervision und Beratung Fehler zu vermeiden „*Und Supervisoren sind auch nur Menschen und kommen ohne Fehler nie aus*“ (Interview B 5/140-141) (Keiblinger in Vorbereitung).

Die hier gesammelten Beispiele nennen als Fehlerquellen (Auflistung entlang der Häufigkeit der Nennungen):

- 11 x Selbstüberschätzung der SupervisorInnen
- 9 x Mangelnde Auftragsklärung
- 8 x Dynamik des Gesamtsystems wurde nicht/zu wenig berücksichtigt
- 6 x Theoriedefizit der SupervisorInnen
- 6 x Supervision als „Psychohygiene“ der SupervisandInnen (nicht hinterfragte Auftragsübernahme)
- 3 x Umgang mit der Gruppendynamik
- 2 x Mangelnde Feldkompetenz
- 2 x Mangelnde Fachkompetenz
- 2 x Mangelnde Passung

Aus dieser Auflistung geht hervor, dass sich die Fehlerquellen zum Teil mit dem Risiko decken.

Hauptfehler, die ein hohes Schadensrisiko beinhalten, können folgenden Ebenen zugeordnet werden:

- Die Person und Persönlichkeit des/der SupervisorIn wird auf der Ebene der Strukturvariable als Hauptfehlerquelle genannt – besonders wurde dabei von den ExpertInnen auf das Versäumnis von Eigenreflexion und –supervision hingewiesen.
- Auftragsklärung + Contracting: Die unzureichende Klärung des Auftra-

ges und unzureichende Reflexion des daraus Folgenden des Arbeitssettings werden als häufigste Fehler beschrieben. Ursachen werden in mangelnder oder falscher Analyse und Diagnose der Situation bzw. Fehleinschätzung der Dynamik des Systems gesehen.

- Interventionen, die zu kurz greifen oder auf der falschen Ebene gesetzt werden, oder nur eindimensional an ein präsentiertes Problem herangehen. *„Manchmal werden so Themen präsentiert, schau wie arm wir sind und jetzt können wir jammern, hätten wir nur einen anderen Chef, dann wäre alles viel, viel besser. Und dann kann es schon sein, dass man es sehr ernst nimmt... Was ich für einen Kunstfehler halte. Wenn die Supervision ein Pool ist, wo ich alles abreagieren kann und die Geschichte geht gleich weiter“* (B, 4/129-37) (Keiblinger, in Vorbereitung).

### 2.3 Schäden durch Coaching und Supervision

Schäden durch Coaching und Supervision können ebenso wie die Erfolge durch Supervision auf verschiedenen Ebenen angesiedelt sein:

- Die Ebene des/der AuftraggeberIn wurde von den ExpertInnen am häufigsten genannt. Beispiele waren etwa vermehrte Konflikte zwischen Leitung und Team. Die Verhärtung eines Konflikts oder zusätzliche Konflikte können eine schädliche Konsequenz von falsch gelaufener Supervision sein. *„Und das Team hat zu Beginn als Wunsch formuliert, in der Supervision auch über die Leitung schimpfen zu können. So à la Psychohygiene. Und das ist anscheinend drei Jahre lang passiert – bei meinem Vorgänger“*... (GG,4/125-131) (Keiblinger, in Vorbereitung) *„... Teamsupervision ohne Leiter. Wenn die zwei Jahre lang nur sudern, ist es vielleicht nur Wirkungslosigkeit. Wenn es allerdings so ist, dass sie sich zusammenrotten gegen den fehlenden und den abwesenden Leiter, und der Leiter dann eine schwierigere Position im Team hat als vorher, kann Schaden passieren“* (GC, 14/450-454) (Keiblinger, in Vorbereitung).

Bei schädlichen und wirkungslosen Supervisionsprozessen entsteht für die AuftraggeberInnen auch ein finanzieller Schaden. *„Wo Supervision als integrierter Bestandteil der beruflichen Tätigkeit dazugehört, und wo es sich zu Tode läuft. Dort wo es nicht mehr auf Effizienz und Notwendigkeit hin überprüft wird.“* (C, 1/29-33) (Keiblinger, in Vorbereitung).

- Schäden auf der Ebene der Supervisanden und Supervisandinnen wurden am zweithäufigsten thematisiert und Beispiele individueller Verletzungen genannt. Wie auch in der Dunkelfeldstudie (vgl. 3) wurden gruppendynamische Prozesse vor dem Hintergrund mangelnder Wertschätzung im Team oder entgleister, überzogener „Feedbacks“ als wichtige Schadensquelle bezeichnet. Hier ist es nicht nur die SupervisorIn, die verletzt, sondern auch ihr mangelndes Dazwischengehen und rechtzeitiges Erkennen und Stoppen maligner Prozesse zwischen SupervisandInnen.
- Schäden auf der Teamebene können verhärtete Fronten und Konflikte

zwischen den Teammitgliedern oder Team und Leitung sein. Das Miterleben solch maligner Entwicklungen kann generell das Vertrauen in supervisorische Prozesse zerstören.

- Auf der Ebene der KlientInnen wurden von den ExpertInnen von sich aus keine konkreten Erfahrungen mit Schäden benannt, diese Ebene als prinzipiell mögliche aber angesprochen.

#### **2.4 Nebenwirkungen oder unerwünschte Wirkungen von Supervision**

Die ExpertInnen trafen in ihren Ausführungen keine Unterscheidung von Schaden und unerwünschter Wirkung. Es wurde vielmehr diskutiert, ob im Vergleich zur Medizin oder einem Medikament, wo diese Terminologie üblich ist, der Begriff der „unerwünschten Nebenwirkung“ für Supervision überhaupt sinnvoll anwendbar sei.

#### **2.5 Wodurch können fehlerverursachte Schäden vermieden werden?**

In der Beschäftigung mit dieser Frage fanden sich die zuvor genannten Kategorien, wenngleich in anderer Häufigkeit wieder: Die Selbstreflexion der SupervisorInnen stand hier an erster Stelle, danach die sorgfältige Auftrags- und Settingklärung. Wichtig war den ExpertInnen auch eine möglichst schnelle Korrektur eventueller SupervisorInnen-Fehler, ebenso Feldkompetenz und Fachkompetenz sowie theoriegeleitetes, mehrperspektivisches Analysieren und Handeln.

### **3. Die Sicht der SupervisandInnen**

Einzelne Ergebnisse zur Qualität bzw. mangelnden Qualität von Supervision lassen sich aus Studien, die zu einem anderen Fokus gemacht wurden, extrahieren: So wurde in den klinischen Feldern Psychiatrie, Gerontologie und Krankenhaus die Qualifikation von SupervisorInnen in Multicenter-Studien schlecht bewertet - nur ca. 30% der befragten SupervisandInnen sind in den repräsentativen Erhebungen in drei europäischen Ländern mit der Feld- und Fachkompetenz ihrer SupervisorInnen zufrieden (*Petzold, Müller 2005; Petzold, Müller et al. 2008*)!

#### **3.1 Quantitative Daten**

Die meisten Daten zum Thema „Verletzungen in der Supervision und Lehrsupervision“ aus Sicht von betroffenen SupervisandInnen liefert die 2010 fertiggestellte Dunkelfeld-Studie von *Jutta Ehrhardt* unter Leitung von *Hilarion Petzold*. Die Daten beruhen auf den Antworten auf einen Internetfragebogen, der von November 2001 bis Dezember 2003 von 154 Personen ausgefüllt wurde. 60% der Antwortenden waren weiblich, 28% männlich (vom Rest gab es keine Angabe zum Geschlecht). Im Fragebogen wurde nach Verletzungen durch verbale und nonverbale Äußerungen in der Supervision gefragt, sowie nach Strukturmerkmalen der Situationen, in denen sie zugefügt wurden; weiters wie schwer sie empfunden wurden und wie die Folgen

und der Umgang damit waren. Durch narrative Interviews mit weiteren Betroffenen wurden diese Daten qualitativ angereichert. Ein Hauptergebnis war, dass eine unbedachte Intervention seitens der SupervisorIn kränkend sein kann – diese Kränkung aber v.a. durch ein Abtun und Abwehren der Gefühle der SupervisandIn durch die SupervisorIn zu einer erinnerten Verletzung wird. Die meisten und schwerwiegendsten Verletzungen passieren in Teamsupervisionen (60,4%), gefolgt von Gruppensupervisionen – die Anwesenheit von Vorgesetzten, Teammitgliedern und KollegInnen erhöht das Verletzungspotential. Als Art der Verletzung wird dabei hauptsächlich mit Demütigung angegeben, in der Einzelsupervision Grenzüberschreitung. Es zeigten sich Unterschiede bei männlichen und weiblichen Supervisoren: – Männliche Supervisoren wurden insgesamt deutlich häufiger als verletzend erlebt. Sie verzeichnen die meisten Bloßstellungen vor der Gruppe/dem Team. Weibliche Supervisorinnen verletzen ihre meist weiblichen SupervisandInnen v.a. durch das Zuschreiben von Inkompetenz. Das Vorurteil und die Zuschreibung, „inkompetent“ zu sein, trifft gesellschaftlich in erster Linie die Frauen. Hier ist es für Supervisandinnen besonders verletzend, wenn eine andere Frau das konstatiert. In der Kombination Mann / Mann ist Bloßstellung und Kränkung vor der Gruppe besonders häufig. Über die Hälfte der antwortenden SupervisandInnen gibt wiederholte Verletzungen an. Nur in 8% der Fälle war eine Klärung mit der SupervisorIn möglich. Als Bewältigungsstrategie setzten die meisten das Gespräch mit Freunden ein, eine Abwertung der SupervisorIn ist seltener. Wenig wurde Unterstützung durch das Team nachgefragt. Die Hälfte der Befragten gibt gravierende Folgen der Verletzung an, die bis zum Wechsel des Arbeitsplatzes reichten (5,2%). Bemerkenswert ist, dass bei einigen Befragten die Verletzung im Nachhinein als wichtige Erfahrung eingeordnet wurde, was auf eine gut integrierte Bewältigung schließen lässt. Die überwiegende Mehrheit der Befragten erlebte den/die SupervisorIn als fachlich kompetent und nimmt deren Eitelkeit als Hintergrund für die Verletzung an.

### 3.2 Qualitative Daten

Aus den Interviews beschreibt *Ehrhardt* Situationen aus berufsbegleitender Teamsupervision, Gruppen(Lehr)supervision, Einzelsupervision und Krisensupervision, die als Verletzungen benannt wurden. Ich habe die von ihr kategorisierten Aussagen hier in einer quantitativen Analyse nach den Arten der Verletzungen sowie dem Setting, in dem sie geschahen, dargestellt.



<b>Fehlerart</b>	<b>Einzel</b>	<b>Gruppe</b>	<b>Team</b>
Schweigepflichtsverletzung durch SupervisorIn	1 bg		3 bg
Verletzung Schweigepflicht durch Teammitglied			2 bg
Auftragsklärung intransparent (Organisationsberatung/SupervisandIn) Stellung der Supervision im System	1 bg		4 bg
Keine Anschlussfähigkeit an Erleben der SupervisandIn, kein Evidenzerleben	1 (Lehr)	1 Ausbildung	
Ausbildungsmacht missbraucht, sex. Übergriff	1 (Lehr)		
Abwertung, Bewertung der SupervisorIn	1 Lehr	1 Ausbildung	3 bg
Finanzielle Ausbeutung/Schädigung der SupervisorIn	1Lehr, 1Krise		
Interpretation SupervisorInnenfehlers als Problem der Supervisorin = Missbrauch der Deutungsmacht	1 Krise	1 Ausbildung	
Gruppe hinterfragt, überzieht Analyse zur Selbstbestätigung		1 Ausbildung	
Soziale Kontrolle durch SupervisorIn, Missbrauch der (Deutungs)macht		1 Ausbildung	
Verhör statt Feedback durch Gruppenmitglied		1 Ausbildung	
Fehlende Feldkompetenz SupervisorIn		1 Ausbildung	
Gruppe solidarisiert sich mit Supervisorin gegen Gruppenmitglied		1 Ausbildung	
Gruppe tagt ohne SupervisorIn		1 Ausbildung	1 bg
Teamsupervision umsonst, in Teamdynamik gefangen			1 bg

**Abb. 2:** bg = berufsbegleitend, Krise = Krisenintervention, Lehr = Lehrsupervision

Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, dass viele Verletzungen durch die anderen GruppenteilnehmerInnen, bzw. mit deren Mitwirken entstanden: Besonders in der konkurrenzbetonten Ausbildungs- oder Lehrsupervision kann das diesbezügliche Kränkungspotential hoch sein; es wäre Aufgabe der SupervisorInnen, hier aufmerksam zu sein, bzw. zu intervenieren, wenn sich supervisorische Interpretationen und solche der KollegInnen gegenseitig verstärken und hochschaukeln. Meist ist der eigentliche supervisorische Fehler, dass eine Metakommunikation über die empfundene Störung nicht geführt wird, sondern die Beschwerde als das Problem der SupervisandIn interpretiert wird. Die in den Interviews der Dunkelfeldstudie genannten Supervisionsprobleme sind überwiegend vermeidbare Verletzungen. Ein Erkenntnisprozess kann eine narzisstische Kränkung beinhalten, eine daraufgesetzte Bloßstellung und Abwertung jedoch verhindert eine Integration und Nutzbarmachung der schmerzvollen Erkenntnis.

Weitere Interviews zu Fehlern und unerwünschten Wirkungen von Supervision (*Hinterwallner* 2010) decken sich zum Teil mit den Daten der Dunkelfeldstudie. In einer qualitativen Analyse von 7 Interviews mit SozialarbeiterInnen wurden mittels induktiver Kategorienbildung Fehler und unerwünschte Wirkungen von Supervision erarbeitet: Die folgenden Themen wurden als Negativerfahrungen schlechter Supervision berichtet:

Störfaktoren, die in der Person der Supervisorin begründet liegen, waren etwa Unpünktlichkeit, vermutetes Desinteresse, eine zu strenge, kontrollierende Arbeitshaltung oder das Geben von Tipps.

Eine Vernachlässigung der Teamdynamik, wenn z.B. maßgebliche Regeln nur mit einem Teil des Teams ausgehandelt werden, sind ebenso problematisch, wie mangelndes Eingreifen, wenn es unter Teammitgliedern zu kritischen Auseinandersetzungen und Beleidigungen kommt. Konflikte können sich so verstärken und aufschaukeln. Dynamiken von Macht, Bevorzugung, Schutz und Parteilichkeit sind dabei häufig genannte Fehlerquellen in Teamsupervisionen (vgl. oben). Auch sich zu stark ins Team zu integrieren und mit SupervisandInnen zu identifizieren wird als unpassend genannt. Wichtig ist die klare Zielvereinbarung, Settingwahl und Themen-Fokussierung (verbunden mit gutem Zeitmanagement der Sitzungen) sowie das Eingehen auf die Wünsche der SupervisandInnen. Mangelnde supervisorische Fach- und in geringerem Ausmaß Feldkompetenz wird kritisiert, eine Fehlerquelle etwa in von PsychotherapeutInnen ohne supervisorische Zusatzausbildung durchgeführten Supervisionen gesehen. Wenn Grenzziehungen bei Problemen, die zu persönlich werden, oder nur auf anderer Ebene bearbeitet werden können, unterlassen werden, befördert dies unerwünschte Teamdynamiken. Eintönigkeit durch immer gleiches rituelles Vorgehen der SupervisorIn, mangelnde Methodenvielfalt oder falsche Methodenauswahl (unkontrolliertes Feedback, Fragebögenvorgaben) können Langeweile bewirken, und die gewünschte Weiterentwicklung und Entlastung in der Su-

pervision fehlt. Als wichtige Gegenmaßnahme wurde der regelmäßige Wechsel von SupervisorInnen benannt.

Kritische Daten liefern auch 9 Interviews mit SupervisandInnen zu genderkompetenter Supervision (Karlinger 2010). Die Transskripte wurden in Hinblick auf Aussagen zu Nicht-Hilfreichem und Störendem bei Supervisionen gesondert ausgewertet. Die Aussagen wurden auf drei Ebenen (GenderKompetenzZentrum Humboldt Universität Berlin 2010, Internet) gebündelt, deren erste das „Wollen“, d.h. die Haltung und den politischen Willen zu Genderfragen, ausdrückt. Dieser Ebene wurden Negativbeispiele wie Abwertung oder Bevorteilung aufgrund einer Geschlechtszugehörigkeit, unsensibler Umgang mit Sexualität und sexueller Orientierung, Klischeezuschreibungen oder Rollenpauschalierungen entlang der Geschlechtergrenzen seitens der SupervisorInnen zugeordnet. Hier spielen der Mut und die Sensibilität der SupervisorInnen eine Rolle: Mehrfach wurde auf dieser Ebene Konfliktvermeidung und zuwenig Konfrontation ... „*Supervisor war ein feiger Hund*“ (Interview C, 4/109-113) (Karlinger 2010, genannt, wenn Offensichtliches nicht aufgegriffen wurde. Solidarisierung mit einem Geschlecht, bei der supervisorische Allparteilichkeit aufgegeben wird, wurde ebenso beanstandet, v.a. wenn sie zur Konfliktvermeidung dient. Auf der zweiten Ebene wurde als Fehlerquelle mangelndes Wissen der SupervisorInnen um die Implikationen von Männer- und Frauenrollen – etwa in Diskriminierungsprozessen am Arbeitsmarkt gesammelt. Besonders in hochsensiblen Bereichen wie etwa Frauenhausarbeit ist eine solche genderbezogene Feldkompetenz gefordert. Auf der Ebene des Könnens wurde z.B. geschlechtergerechte Sprache genannt – die für manche Befragte zum Auswahlkriterium für SupervisorInnen werden kann. Auch mangelnde Sensibilität gegenüber Doing-Gender-Prozessen in Teams etwa beim Ansprechen und Bearbeiten spezifischer Konkurrenz und Konfliktbearbeitung unter Frauen, Modi der Entscheidungsfindung oder Führung und Hierarchiefragen werden beanstandet.

Unterlassungen auf allen 3 Ebenen werden von den Interviewten als supervisorischer Fehler gewertet. Dieser kann zur Beendigung bzw. dem Nicht-Zustande-Kommen eines Supervisionsvertrags führen – was auf (selbst)bewusste SupervisandInnen schließen lässt. Besonders hervorgehoben wird die Scheu mancher SupervisorInnen vor unangenehmen Konsequenzen. Aus Sicht einer SupervisandIn, die oder der den Mut gefasst und ein heikles Thema angesprochen hat, kann ein solches Versanden des angesprochenen Themas eine Enttäuschung und einen Rückzug, bzw. im Team Verstärkung von Vorsicht bedeuten.

#### 4. Die Sicht der supervisorischen Community (Fachpublikationen)

In der Supervisionsliteratur gibt es bis dato kaum systematische Beschäftigung mit Schäden und unerwünschten Wirkungen von Supervision. Einige Artikel allerdings nähern sich sehr wohl diesem Thema an – so schreibt *Heidi Möller* über Schamerleben in Supervisionsprozessen (*Möller* 1998). Sie bezieht sich dabei auf die Daten aus Gruppendiskussionen mit PsychotherapeutInnen über ihre Lehrsupervisionserfahrungen. Wieder bilden sich dabei negative Erfahrungen im Kontext von (Ausbildungs-) Gruppensupervisionen ab. Scham, so betont *Möller*, kann eine Folge nötiger Selbstbildkorrektur sein, wenn etwa eigene blinde Flecken oder auch Kompetenzmangel in der Supervision sichtbar wird. Diese Effekte können auch in guten Supervisionen entstehen, nur werden sie dort aufgefangen. Meist sind sie verknüpft mit der Angst, aus Beziehungen herauszufallen, nicht zur Community (hier: der PsychotherapeutInnen) zu gehören. Unerkannt und unbearbeitet können solche Gefühle bei den SupervisandInnen lange nachwirkende Folgen haben. In unserer eigenen Metaanalyse der Supervisionsforschungsliteratur (*Petzold, Schigl et al.* 2003) wurden keine Publikationen gefunden, die sich explizit mit Schäden und Fehlern beschäftigen - am ehesten werden unerwünschte Effekte in den Bereichen Gender und Diversity thematisiert. Im Handbuch 3 der Supervision (*Pühl* 2009) beschäftigen sich in 18 Fallbeispielen namhafte SupervisorInnen mit schwierigen Situationen eigener Praxis – der Herausgeber weist im Vorwort selbst darauf hin, dass diese Sicht auf supervisorisches Tun und seine Grenzen oder sein Scheitern meistens fehlt. Für den Bereich Coaching beschäftigt sich *Christopher Rauen* aufgrund von Berichten über unseriöse Coaches mit Qualitätskriterien, um gute AnbieterInnen zu erkennen (*Rauen* s.a.). Er bemängelt auch die oftmals fälschlich als zielorientiertes „Coaching“ bezeichnete Praxis des Führungsstils Management by Objectives und beschäftigt sich mit „falschem“ Coaching (*Rauen* 2009).

Eine aktuelle Analyse der Artikel der letzten 10 Jahre Zeitschriften *OSC* (Organisationsberatung/Supervision/Coaching) und *supervision* (*Kero* 2010) findet in 4% aller veröffentlichten Texte solche, die sich mit unerwünschten Wirkungen von Supervision beschäftigen. Folgende Kategorien, in denen die AutorInnen Risikopotential beschreiben, wurden dabei extrahiert:

##### 4.1 Strukturvariable

Auch hier ist am häufigsten – übereinstimmend mit unseren Ergebnissen aus den Befragungen der ExpertInnen (siehe 2.) - die Person der SupervisorIn genannt, ihre/ seine Persönlichkeit und „Blinde Flecken“: Dabei werden v.a. Selbstüberschätzung, narzisstische Problematiken und Bedürftigkeiten, Konfliktscheue und Vermeidungsverhalten, oder mangelnde Empathiefähigkeit und eigene emotionale Durchlässigkeit benannt. Auch feldspezifische oder beraterisch-theoretische Wissensdefizite bzw. mangelnde Ausbildung und mangelnde Selbst- und Metareflexion (etwa in Eigen-

supervision) sind Risikofaktoren und decken sich hier mit den von uns erhobenen Meinungen der ExpertInnen. Die Auftragsklärung im Dreiecksvertrag und besonders in komplexeren Organisationen die Konzentration auf Ziele eines Subsystems bzw. die unreflektierte Solidarisierung mit dem supervidierten Subsystem sind Fehlerquellen. Ebenso ist es ein Fehler, nicht zu reflektieren, welche Funktion die Supervision im Gesamtsystem hat. Besonders Settingvariable sind Quelle von Risiko und Fehlern: für unklare Rahmenbedingungen der Teilnahme, intransparente Preisgestaltung, oder der „Psychohygiene“ dienende Kaffeehausbesuche, finden sich Beispiele. Unterschiedliche Argumentationslinien finden sich in Hinblick auf die Notwendigkeit der Anpassung der SupervisandInnen an die Bedürfnisse der Organisation (Boomgaarden 2004, Lackner 2008), Einigkeit besteht über die Notwendigkeit, sich mit supervisorischer Macht auseinanderzusetzen und die Folgen der eigenen Einflussnahme unter ethischen Gesichtspunkten bedenken. Problematisiert wird auch die „verwaltete Supervision“ als unreflektierter Teil des Berufsalltags mit unhinterfragten Selbstverständlichkeiten. Sehr hochgeschraubte Erwartungen oder besonders stark zum Ausdruck gebrachte Asymmetrie sind Risikofaktoren seitens der SupervisandInnen.

#### **4.2 Prozessvariable**

Als häufigste genannte Fehlerquelle findet sich dabei die supervisorische Beziehung mit Themen wie Rollenunklarheit der Beraterin, Verstrickungen und Kollusionen mit den SupervisandInnen, Machtmissbrauch oder die Variante von Supervision als strenges Über-Ich. Überall, wo die Asymmetrie des Beratungssettings verleugnet oder überbetont, wo die Grenze zur Psychotherapie überschritten oder durch Solidarisierungen SupervisandInnen in der negativen Haltung zur Leitung gestärkt werden, liegt hohes Risikopotential. Dazu kommt es wenn etwa ungeeignete Methoden angewandt, Konfrontation vermieden, oder Supervisionen als Ratschlag- und Tippbörse verwendet werden.

Mehrfach gefordert wird ein gesetzlicher Rahmen für die Ausbildung, Schutz der Berufsbezeichnungen von Supervision und Coaching und eine Verwissenschaftlichung und ethisch-moralische Fundierung als Voraussetzung für Professionalisierung (Birgmeier 2008). Christoph Eichert (2009) stellt zur Debatte, ob Supervision nicht eher bei der Bewältigung der beruflichen „daily hassles“ hilft, aber langfristige Effekte zu hoch angesetzte Erwartungen darstellen. Und Karin Lackner (2008) postuliert supervisorische Illusionen – in denen zu hoch angesetzten Erwartungen von Organisation und SupervisandInnen zusammengefasst werden (und offenbar von den SupervisorInnen nicht aufgedeckt werden).

### Risiken und Fehlerquellen (Daten von ExpertInnen und Literaturanalyse)

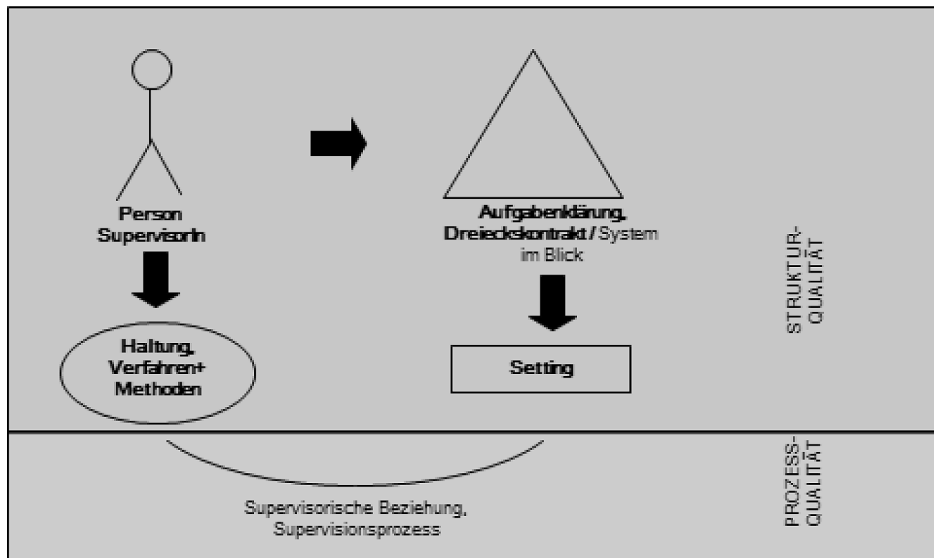


Abb. 3: Risiken und Fehlerquellen bei Supervision

## 5. Definitionen

Aus dem inhaltlich aus verschiedenen Perspektiven umrissenen Feld von Risiken – Fehlern - Schäden und Nebenwirkungen können nun Definitionen für die einzelnen Begriffe extrahiert werden:

### 5.1 Risiko

Dieser Begriff ist konnotiert mit Entscheidung und Handlungsalternativen, die zwar erwarteten Gewinn bringen können, jedoch auch Gefahren bergen. Ein solches generelles Risiko der Veränderung auch in eine unerwünschte Richtung besteht bei jeder Intervention mit Menschen oder in sozialen Systemen<sup>1</sup>. Supervision oder Beratung kann Veränderungsnotwendigkeiten in einer Organisation, dem Subsystem einer Organisation oder im persönlichen Lebensvollzug eines Individuums offensichtlich machen.

- Das System kann durch fremde Impulse in Unordnung geraten und destabilisiert werden.

<sup>1</sup> Auch nicht zu intervenieren wäre oft ein Risiko – jede Handlung wie auch Nicht-Handlung kann unangenehme Veränderungen hervorrufen.

- Die Leitungsebene kann durch Supervision geschwächt/gestört (SupervisorIn ist in Konkurrenz mit der Leitung, lässt sich in Machtdynamiken involvieren) werden.
- Supervisorische Prozesse können versanden, nicht abgeschlossen werden, obwohl kein Auftrag (mehr) besteht, das Ziel erreicht/gescheitert ist.

Neben diesem generellen Handlungsrisiko gibt es spezifische Risiken, wobei jeder der Faktoren von Struktur- oder Prozessvariablen ein solches in sich bergen kann. Risiken können hauptsächlich in folgenden Faktoren liegen:

- Person der SupervisorIn/BeraterIn, bzw. in deren (mangelnder) Ausbildung und Kompetenz
- (ungenügender) Analyse, Auftragsklärung und Zielvereinbarung
- (falsch) gewähltes Setting
- (zu kurz greifende, falsche) Intervention(en)

Die Schwierigkeit, Interventionen abzuwägen, zeigt sich etwa in den Aussagen von SupervisandInnen, bei denen zu viel Konfliktfreudigkeit – v.a. wenn es sich um persönliche Konfrontation handelt – , zu Verletzungen führen kann. Ebenso kann zu wenig Ansprechen von Konflikten auch Schaden im Sinne von Stagnation und Entmutigung bedingen.

## 5.2 Fehler

Als supervisorische und beraterische Fehler kann man Interventionen bezeichnen,

- die zu kurz greifen (Wichtiges übersehen, zu einseitig intervenieren)
- das „Falsche“/ Unpassende/ nicht Relevante aufgreifen<sup>2</sup>
- in einem Modus vorgebracht werden, der nicht angenommen werden kann
- zu wenig Spielraum lassen oder zu offen/beliebig sind
- in denen – aus tiefenpsychologischer Sicht gesprochen - unbewusste Dynamik mitagiert und den Prozess prägt

Wie beeinträchtigend, bedeutsam oder schwer ein Fehler ist, ist abhängig davon, ob über ihn kommuniziert werden kann. Eine solche Kommunikation macht eine Korrektur möglich und befördert zuweilen sogar einen großen Fortschritt im Prozess. Die Kommunikation über den Fehler kann dabei sowohl mit den betroffenen KlientInnen und deren System direkt, als auch in Eigensupervision und Intervention der BeraterInnen erfolgen, wenn letzteres zu einer Kurskorrektur der Praxis führt.

---

<sup>2</sup> Falsch und richtig ist hier relativ und richtet sich immer nach dem Ziel und Setting des angebotenen Formats

Ein „**Behandlungsfehler**“<sup>3</sup>, besser „Supervisions- oder Beratungsfehler“ ist ein un-aufgelöster, unkorrigierter, sich wiederholender, systematischer Fehler, bzw. ein Handeln wider den State of the Art oder die Ethik eines Beratungsformats<sup>4</sup>. Er liegt in der mangelnden Kompetenz und Performanz oder der Persönlichkeitsstruktur der BeraterIn begründet.

### 5.3. Schaden

Ein Schaden ist die negative Folge des Risikos, ein nicht wieder gutgemachter Fehler. Der Schaden kann auf Ebene der Organisation, eines Subsystems der Organisation oder des/der Einzelnen (SupervisandIn, KlientIn, BeraterIn) liegen.

Schaden für Einzelne entsteht, wenn das Ergebnis der Supervision oder Beratung nicht evident ist, wenn Supervision für SupervisandInnen und Beratung für die Beratenen nicht wirkvoll ist und sie sich mit dem Prozess oder Ergebnis nicht identifizieren können. Dies kann sich auch in nicht stimmigen Ausdrucks- und Verhaltensweisen den KlientInnen der SupervisandInnen gegenüber niederschlagen. Dafür wird Geld bezahlt, d.h. auch ein finanzieller Schaden entsteht.

Verletzung und Kränkung sind emotionale Schäden auf einer sehr persönlichen, individuellen Ebene. Bei Gruppen- und Teamsupervisionen ist die Verletzungsgefahr durch die soziale Kontrolle durch die KollegInnen vergrößert, bzw. kann auch durch diese erst entstehen (wenn sie von der SupervisorIn nicht abgepuffert wird). Der Locus of control wird in Beratung und Supervision ja partiell externalisiert - damit eröffnet man sich als SupervisandIn oder BeratungsklientIn einerseits neue Möglichkeiten, zugleich kann man sich auch „Unverdauliches, gar Kränkendes“ einhandeln. Diese Ambivalenz bleibt bestehen und muss berücksichtigt werden. Schwere Verletzungen dürften in Beratung und Supervision eher bei Menschen mit einschlägigen (traumatischen) Vor-Schädigungen auslösbar sein.

Auf der organisationalen Ebene sind Schäden zumeist finanzieller Natur (Geld für unwirksame / in unerwünschte Richtung wirkende Supervision, verlorene Arbeitszeit), bzw. können auch in der Destabilisierung von Organisationsteilen oder ganzen Organisationen bestehen, ohne dass diese zu einem neuen, guten Gleichgewicht führt. Gründe für Schäden sind Fehler bzw. Kunstfehler (siehe 5.2).

Wichtig dabei ist nicht aus den Augen zu verlieren, dass auch durch Fehlverhalten von BeraterInnen nicht zwangsläufig Schaden entstehen muss. Individuen wie auch Systeme sind elastisch und von multidirektionalen Einflüssen stabilisiert<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Der euphemistische Begriff „Kunstfehler“ ist hier m.E. nicht gänzlich falsch gegriffen – wenn man von der Kunst geglückter Supervision und Beratung spricht, die ein Produkt aus Wissen, Können und Haltung ist (siehe 6.5)

<sup>4</sup> Wobei ein solches aufgrund der mangelnden wissenschaftlich-theoretischen Fundierung der Beratungsformate nicht einheitlich festgelegt ist.

<sup>5</sup> Darum ist ja umgekehrt auch schwer eine direkte, lineare, kausale Supervisions-Interventions- Konsequenz im Gesamtsystem feststellbar.



## 5.4. Neben-Wirkung

Die Übernahme der Metaphern von Wirkung und Nebenwirkung ist für die Supervision und Beratung nicht passend. Überall, wo eine Wirkung entsteht, sind weitere „Neben“-Wirkungen denkbar. Was auf einer Ebene Wirkung ist, kann auf einer anderen Ebene als (unerwünschte oder erwünschte) Neben-Wirkung auftreten. Neben-Wirkungen im Sinne von Wirkungen auf mehreren Ebenen sind in Beratung und Supervision oft intendiert — es gibt wahrscheinlich nie nur eine Wirkung. Der Vergleich von (unerwünschten) Nebenwirkungen aus der pharmakologischen Betrachtungsweise greift hier zu kurz.

In Gruppen- oder Teamsupervisionen können Wirkungen und Neben-Wirkungen für die einzelnen TeilnehmerInnen oder Subsysteme unterschiedlich sein. So kann aus der Supervisions Sitzung etwa eine KollegIn sich Fachberatung und Wissenszuwachs mitnehmen, ein anderer findet Entlastung, eine dritte fühlt sich konfrontiert und insgesamt wird à la longue die Teamkultur und Zusammenarbeit gefördert. In der Beratung kann die Wirkung der Selbstwertstärkung des Partners für die Partnerin eine unerwünschte sein – als Neben-Wirkung die Beziehung insgesamt neu orientieren und stabilisieren.

Unbeabsichtigte unerwünschte Neben-Wirkungen bei tiefenpsychologisch orientierten BeraterInnen / SupervisorInnen könnten z.B. eine „Psychologisierung“ von Problemen sein, v.a. die (unreflektierte, halbgebildete) Verwendung psychoanalytischer Begriffe etwa: „Die agiert schon wieder!“ „Das hast Du verdrängt!“

## 6. Zusammenschau und Schlussfolgerungen

### 6.1 Das Feld von Coaching und Beratung

Hier ist das Dunkelfeld von Risiken und unerwünschten Wirkungen noch kaum angedacht und umrissen. Die Problematik liegt in der mangelnden Trennschärfe des Coaching- oder Beratungsbegriffs, der eine systematische Sammlung und wissenschaftliche Beschäftigung mit Beratungsphänomenen erschwert. Coaching oder Psychosoziale Beratung als Prozessberatung einzelner Personen, mit einfachen, gut vereinbarten und operationalisierbaren Zielen könnte eine Wirkungs- und (Neben-Wirkungs-) Forschung ähnlich wie in der Psychotherapie aufgreifen, wobei allerdings die Heterogenität der Beratungs- bzw. Coachinausbildungen zu berücksichtigen ist. Die Situation ist hier ähnlich wie in der Psychotherapieforschung bevor es allgemein verbindliche (gesetzliche) Regelungen zur Ausbildung und Ausübung gab. Kritisch muss angemerkt werden, dass die Beratungsszene auch davon lebt, Aufträge zu konstruieren, aus Problemfeldern Fragestellungen zu produzieren, die dann mit Angeboten und Formaten gefüllt werden können („Charisma-Coaching“, „Speakers Supervision“, „Auftritts-Beratung“ etc.). Die Grenze zum esoterischen Bereich kann dabei fließend sein. Eine kritische Sichtung der Angebote könnte hier Konsumenten-

tInnen die Möglichkeit für Auswahlkriterien seriöser AnbieterInnen zur Verfügung stellen und Risiken für materielle oder immaterielle Schäden vermindern.

## 6.2 Das Feld der Supervision

Das Risiko, im Supervisionsprozess unerwünschte Wirkungen oder Schäden zu erzielen, ist nach Fachmeinung und Aussagen von SupervisandInnen offensichtlich gegeben. Unterschiedliche Settings haben unterschiedliche Risiken für Verletzungen, v.a. die Gruppendynamik bei Team- oder Gruppen(lehr)supervision stellt einen bedeutsamen Risikofaktor dar! Konkurrenz, Hierarchie- und Rangbestimmungen, Gruppennormen, und -druck etc. sind Phänomene, die in Supervisionen hohe Wirkkraft haben und von SupervisorInnen erkannt und gut gehandelt werden müssen. Besonders die Lehrsupervision, legitimiert durch den Gedanken der Qualitätssicherung, ist hier zu Vorsicht angemahnt! Bei schwierigen Kommunikationsprozessen und -dynamiken ist eine Metareflexion der Beteiligten unerlässlich!

Die hauptsächlichsten Gründe für Risiken und Schäden werden der Person der SupervisorIn zugeschrieben: Fachmeinung und SupervisandInnen sehen in der Persönlichkeit des Supervisors und der Supervisorin, etwa in unreflektierten Macht- und Karrierewünschen, (narzisstischer) Selbstwertproblematik, mangelnder Fähigkeit zur Selbstregulation etc. Gefahrenquellen. Mangelnde supervisorische oder soziale Kompetenz und Performanz sowie Selbstüberschätzung von SupervisorInnen werden als weitere Ursachen von Fehlern beschrieben. Sehr hohe oder sehr geringe Feldkompetenz macht das Fehler-Risiko laut Fachmeinung größer – eine mittlere Distanz ist sinnvoll.

Beklagt wird mehrfach nicht nur zu forsches, sondern ebenso zu zögerliches Vorgehen der SupervisorInnen. Unwissenheit, zuviel Vorsicht und mangelnder Mut im Aufgreifen heikler Themen konstatieren SupervisandInnen, v.a. wenn in Supervisionssituationen verschiedene Hierarchieebenen vertreten sind. Gibt es hier bisweilen Bedenken bei SupervisorInnen, dass sich das Bearbeiten und Aufgreifen von heiklen Themen in der Supervision auch hinderlich auf Supervisions-Aufträge auswirken könne?

Die wahrgenommene bzw. aus Hinweisen vermutete Haltung der SupervisorIn zu bestimmten relevanten Themen (Genderkompetenz, Felderfahrung) beeinflusst als *Passung*<sup>6</sup> das Zustandekommen eines Supervisionsvertrags und als Wirkfaktor

- die Supervisorische Beziehung und somit
- die Arbeitsbereitschaft und somit
- den supervisorischen Prozess.

„Supervisorische Fehler“ entstehen meist aus Nicht-Wissen und v.a. blinden Flecken.

---

<sup>6</sup> Vgl. AMP Allgemeines Modell von Psychotherapie (Orlinsky & Howard 1988)

### 6.3 Cui bono? Wem soll es nützen?

Kontrovers wird die Frage diskutiert, ob Supervision der Organisation oder den SupervisandInnen oder deren KlientInnen dienen soll – eine Frage, die, wenn es um unerwünschte Neben-Wirkungen auf verschiedenen Ebenen geht, nicht unerheblich ist. Welche Perspektive wird hier eingenommen? Soll Supervision emanzipatorisch wirken? Macht sie Organisationen effizienter? Geht beides gleichzeitig? Dies zu behaupten hieße, den Blick auf die Realität zu verschließen, in der knappe Mittel immer mehr Druck auf MitarbeiterInnen ausüben, oder die Leitungsebene schlecht mit den MitarbeiterInnen umgeht.

In der Zusammenschau der Daten zeigen sich Diskrepanzen zwischen den Aussagen der Supervisions-ExpertInnen und der SupervisandInnen. Erstere mahnen mehrfach die Einbeziehung des Gesamtsystems ein und behaupten, dass die Ziele der Organisation nicht aus dem Auge verloren werden dürften. Zweitere fühlen sich durch komplexe Supervisions-Aufträge mit differenten Settings verunsichert und beklagen mangelnde Verschwiegenheit. Besonders in der Dunkelfeldstudie wird die Auseinandersetzung mit Schweigepflicht und Auftragsklärung oft schmerzvoll vermisst – Verletzungen entstehen leicht, wo auf verschiedenen Hierarchieebenen gearbeitet wird. Die Forderung der ExpertInnen, stets das Organisationsganze im Blick zu haben und die Auftragsklärung in Hinblick auf das Funktionieren der Organisation voranzutreiben, erhöht die Gefahr von Verstrickungen und damit Verletzungen aus Sicht der SupervisandInnen! Datenschutz und Schweigepflicht sind in diesem Zusammenhang besonders zu beachten – ein Arbeiten im SupervisorInnen-Team auf verschiedenen Hierarchieebenen wäre hier möglicherweise die Methode der Wahl.

### 6.4 Ethik und Recht

Eine vermehrte Auseinandersetzung mit ethischen Fragen ist für alle Formate ein Desiderat. Rechtliche Prüfungen, inwieweit unerwünschte Folgen wie Verletzungen als von der SupervisorIn/BeraterIn verursachter Schaden bezeichnet werden und wiedergutmachungspflichtig sein können, stehen noch völlig aus.

Es fehlen Gremien, wohin sich Personen, die von schlechter Beratung und Supervision betroffen sind, wenden können. Die SupervisorInnen sind – sofern sie ÖVS Mitglied sind – deren 11 Ethikrichtlinien verpflichtet, die auf der Homepage der ÖVS und als Folder zugänglich sind (ÖVS s.a. Internet). Österreichische Lebens- und SozialberaterInnen haben in einem Bundesgesetzblatt verordnete Standesregeln.

Die entsprechenden KonsumentInnenschutz-Informationen müssten leicht auffindbar veröffentlicht werden, und es müsste klar hervorgehen, welche die übergeordneten, für alle BeraterInnen eines Formats verbindlichen, offiziellen Ethikrichtlinien sind. Dieser Überblick erweist sich derzeit bei einer Sichtung der Internetseiten zum Thema Beratung noch als schwierig. Als eine erste Möglichkeit kann etwa eine

schulen- und verbandsunabhängige gemeinsame Internetseite der SupervisorInnen und Coaches bzw. der Lebens- und SozialberaterInnen angedacht werden, die zum Thema Risiken und Schäden durch Supervisionen bzw. Beratungen eine Plattform für Kontaktaufnahme bietet. So könnte neben dem Angebot an die Betroffenen die „dunkle Seite“ der Beratungsformate weiter erkundet werden. Checklisten und Hilfestellungen, geeignete seriöse BeraterInnen zu finden (vgl. *Schreyögg, Rauen* 2002; *Bayer* 2005), könnten wichtige Hinweise geben. Schlechte Erfahrungen nicht zu verschweigen, sondern zu veröffentlichen, kann weitere Opfer vermeiden helfen<sup>7</sup>.

## 6.5 Empfehlungen für Ausbildungen und Ausbildungsinstitutionen

Es ging in allen Aussagen v.a. um die Person der BeraterIn oder SupervisorIn. Persönlichkeitsbildung, Theoriewissen, Selbstreflexivität und kritische Selbst-Betrachtung sind Grund und Basiselemente guten beraterischen Vorgehens in jedem Format. Je überzeugter eine BeraterIn von ihrer Sicht oder alleinigen Richtigkeit ihrer Aussagen ist, umso gefährdeter ist sie, die geforderte Mehrperspektivität nicht anwenden zu können. „*Es gibt nur einen Hauptfehler. Nicht reflektieren*“ (Zitat einer Expertin). Um derartiges hintanzuhalten, sind Ausbildungen zum/r SupervisorIn/BeraterIn gefordert. Dabei geht es sowohl um Fachwissensvermittlung wie v.a. Ausbildung im Sinne von Persönlichkeitsbildung.

Erst durch Theoriegebundenheit sowie Bewusstheit und Selbstreflexion bzw. Selbsterfahrung ist der/die Beraterin zu professioneller Arbeit befähigt. Dazu zählen als wesentlichste Eckpunkte eine Klärung des Auftrags bzw. Ziels der Beratung sowie die Erstellung eines Konzepts des Vorgehens, das der Situation angemessenes Setting und Interventionen wählt.

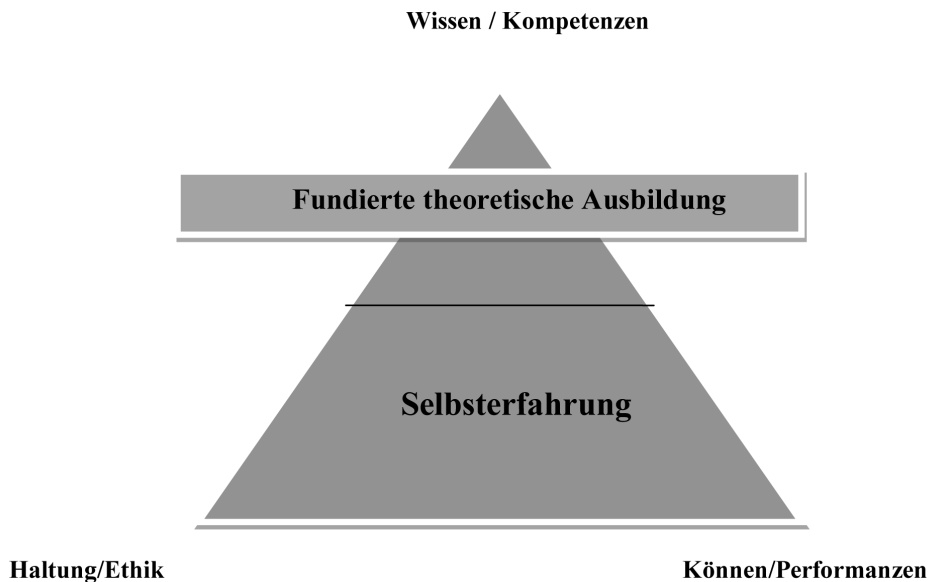
Über Selbsterfahrungsprozesse angeeignetes, verleblichtes Wissen, wie der Umgang mit Gruppendynamik und sozialer Kontrolle mit Macht und Dominanz, die Dynamiken von Affiliation sowie Reaktanz sind für BeraterInnen und SupervisorInnen unverzichtbar. Die Vermittlung von Theorie zu Persönlichkeits- Arbeits- und Organisationsthemen darf nicht zu einer Vernachlässigung von Selbsterfahrung führen. Eine strenge Auslese und Überprüfung der Vor-Erfahrungen der KandidatInnen kann den Ausbildungsinstitutionen nicht abgenommen werden. Die Zugangsvoraussetzungen sollen streng eingehalten werden – etwa Frage eines Mindestalters für SupervisorInnen und BeraterInnen. Hier ist die Haltung der Ausbildungsinstitute eingemahnt, sich nicht durch wirtschaftlichen Druck verleiten zu lassen, ihre Ausbildungen weniger sorgfältig durchzuführen, ihre KandidatInnenauswahl nicht gründlich genug vorzunehmen und die Anforderungen nicht zu verwässern.

Ausbildungen und Berufsverbände sind aufgerufen, einen theorie- und wissen-

---

<sup>7</sup> Was offenbar noch nicht einmal gedacht wurde, sind die Schäden, die SupervisorInnen und BeraterInnen in Ihrer Berufsausübung nehmen können.

schaftsgegründeten State of the Art zu entwickeln und Know-How- und Personale Standards zu benennen. Derzeit sind wir weit davon entfernt: Jede/r kann sich BeraterIn, Coach, SupervisorIn nennen und unter dieser Bezeichnung verschiedene seltsame Dinge tun.



**Abb. 4:** Notwendige Elemente supervisorischer (Aus)Bildung

Es braucht eine grundsätzliche, gesellschaftliche und beraterische Kultur, mit eigenen Fehlern und unerwünschten Wirkungen umzugehen. Meine Hoffnung ist, dass diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten kann – denn: Fehler sind wohl für keine/n BeraterIn gänzlich vermeidbar. Getragen von Wissen, Können und Haltung können sie jedoch kommuniziert und mehrperspektivisch analysiert dem Beratungs- oder Supervisionsprozess mit seinen Beteiligten nützlich gemacht werden.

#### **Zusammenfassung: Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung**

Der Artikel beschäftigt sich mit Risiken, die mit Supervision und Beratung verbunden sind und zu unerwünschten Wirkungen und Schäden führen können. Erstmals wurden dazu aus dem Bereich Supervision Daten erhoben: Datenquellen sind SupervisionsexpertInnen sowie SupervisandInnen. Erweitert wird die Sicht durch eine Literaturanalyse zweier deutschsprachiger Fachzeitschriften zu diesem Thema. Aus allen Daten lässt sich ableiten, dass es Risiken bei Supervision gibt, die zu persönlichen und materiellen Schäden der supervidierten Personen und Systeme führen können. Es werden verschiedene Fehlerquellen beschrieben und analysiert. Die Verantwortung hierfür liegt bei den SupervisorInnen und BeraterInnen, was zu Schlussfolgerungen für Anforderungen an deren Ausbildungen führt.

**Schlüsselwörter:** Risiken, Schäden, Supervision, Beratung, Supervisionsforschung

**Summary: Risks, side-effects and damage by supervision and counselling**

The article deals with risks related to supervision and counselling which can lead to undesirable effects and damage. For the first time data from the field of supervision have been collected therefore.

Sources of data are supervision-experts as well as supervised persons, extended by literature analysis on this topic of two German journals.

All collected data show that there is a risk in supervision which can cause personal and material damage among supervised persons and systems. Different problems and various sources of trouble are described and analyzed. Responsibility lies with the supervisors and counsellors and as conclusion certain demands are put on their training.

**Keywords:** risks, damage, supervision, counselling, supervision research

**Literatur**

- Bayer Hermann (2005): Aus Fehlern lernen. In: *OSC*, 63-74.
- Birgmeier Bernd R. (2008): „Da werden Sie geholfen?“ Eine Kritik beraterischer Vernunft. In: *Supervision* 1/2008, 36-46.
- Boomgaard Theo (2003): Macht – ein Tabu in der sozialen Arbeit? *Supervision*, 4-2003, 32 - 38.
- Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich (1998): 260. Verordnung: Verordnung des Bundesministers für wirtschaftliche Angelegenheiten über Standes- und Ausübungsregeln für das Gewerbe der Lebens- und Sozialberatung, StF BGBl II Nr. 260/1998. Internet: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10007997>) Abruf am 23.1.2011.
- Eichert Hans-Christoph (2009): Supervision als Kompensation. In: *OSC* 1/2009, 19-34
- Ehrhardt Jutta, E. (2010): Verletzungen in der Supervision und in der Lehrsupervision. Diplomarbeit im Ergänzungsstudiengang „Diplom-Supervisor/in“ Faculty of Human Movement Sciences Vrije Universiteit Amsterdam, EAG/FPI Hückeswagen und Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie der Donau-Universität Krems. Betreuung: Hilarion Petzold.
- Genderkompetenzzentrum Humboldt Universität Berlin (2010): Genderkompetenz und Queerversity. Internet: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz> Abruf 24.1.2011.
- Hausinger Brigitte (2009): Einblicke. In: Haubl Rolf, Hausinger Brigitte: Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 7-11.
- Hinterwallner Heidemarie (2010): (Un)Erwünschte Wirkungen von Supervision in der sozialen Arbeit. Diplomarbeit zum Masterlehrgang sozialraumorientierte und klinische soziale Arbeit an der FH Campus Wien.
- Kero Judith (2010): Thematisierung von unerwünschten Effekten in der Supervision untersucht anhand der Quellenanalyse der Zeitschriften OSC und Supervision. [http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/kero\\_judith\\_monika-thematisierung\\_supervision-07\\_2010.pdf](http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/kero_judith_monika-thematisierung_supervision-07_2010.pdf) Abruf 29.1.2011.
- Karlinger Sabine (2010): Gender matters. Zur Bedeutung der Genderkompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren im psychosozialen Feld. Masterthese im Lehrgang Supervision und Coaching am Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie der Donau Universität Krems. Internet: <http://webthesis.donau-uni.ac.at/thesen/90310.pdf> Abruf 24.1.2011.
- Keiblinger Margareta (in Vorbereitung): Risiken, Schäden, Nebenwirkungen von Supervision aus Sicht von ExpertInnen –Arbeits-titel einer Masterthese im Lehrgang Supervision und Coaching am De-

- partment für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie der Donau Universität Krems.
- Lackner Karin (2008): Beratungsillusionen. *Supervision* 1/2008, 6-15.
- Leitner Anton (2004): Mythos Supervision? Zur Notwendigkeit von „konzeptkritischen“ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Wirkungen, Nebenwirkungen, Risiken und Rechtsverletzungen in der supervisorischen Praxis. Internet: [www.fpi-publikationen.de/supervisionUH](http://www.fpi-publikationen.de/supervisionUH) - SUPERVISION:Theorie - Praxis \* Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift \* 10/2004 Abruf 4.6.2010.
- Leitner Anton, Märtsens Michael, Höfner Claudia, Koschier Alexandra, Gerlich Katharina Hinterwallner Heidemarie, Liegl Gregor, Hintenberger Gerhard, Schigl Brigitte (2011): Psychotherapie: Risiko, Nebenwirkung und Schäden. Zur Förderung der Unbedenklichkeit von Psychotherapie. Endbericht.
- Möller Heidi (1998): Schamerleben in Supervisionsprozessen. [http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt\\_medizin/psymed/artikel/schamerleben.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt_medizin/psymed/artikel/schamerleben.pdf). Internet. Abruf 3.6.2010.
- Möller Heidi, Hausinger Brigitte (Hg.) (2009): Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden: VS Verlag.
- Orlinsky David E., Howard Kenneth I. (1988): Ein allgemeines Psychotherapiemodell. *Integrative Therapie. Zeitschrift für vergleichende Psychotherapie und Methodenintegration*, 4/1998, 281-308.
- ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision) (s.a.): Ethische Richtlinien für SupervisorInnen der ÖVS. Internet: <http://www.oeps.or.at/ethische.htm> Abruf 23.1.2011.
- Petzold Hilarion G., Schigl Brigitte, Fischer Martin, Höfner Claudia (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske + Budrich.
- Petzold Hilarion G, Müller Lotti (Hg.) (2008): Supervision in der Altenarbeit, Pflege & Gerontotherapie. Brisante Themen - Konzepte - Praxis - integrative Perspektiven. Paderborn: Junfermann.
- Petzold Hilarion G., Müller Lotti, König Michael (2008): Supervision in Einrichtungen der Altenarbeit im deutschsprachigen Raum – ein Vergleich dreier Studien der empirischen Felderkundung in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Internet: Polyloge: Ausgabe 09/2008. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/09-2008-petzold-h-g-mueller-l-koenig-m-supervision-in-einrichtungen-der-altenarbeit.html> Abruf 23.1.2011.
- Pühl Harald (Hg.) (2009): Handbuch der Supervision 3. Berlin: Leutner Verlag.
- Rauen Christopher (s.a.): So erkennen Sie den falschen Coach. Internet: [http://www.coaching-report.de/auswahl\\_von\\_coachs/der\\_falsche\\_coach.htm](http://www.coaching-report.de/auswahl_von_coachs/der_falsche_coach.htm) Abruf 30.1.2011.
- Rauen Christopher (2009): Was Coaching nicht ist. Internet [http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2009/2009\\_11.htm](http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2009/2009_11.htm) Abruf 30.1.2011.
- Rauen Christopher (2011): Internet: <http://www.coaching-report.de/links.php?id=1> Abruf 23.1.2011.
- Reichel René (Hg.) (2005): Beratung Psychotherapie Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft. Wien: Facultas.
- Schreyögg Astrid, Rauen Christopher (2002): Missbrauch – nun auch im Coaching? In: *OSC* 3/2002, 287-294.
- Schigl Brigitte (2004): Qualitätskriterien supervisorischen Handelns: Ausgewählte Ergebnisse einer Evaluation der internationalen Forschungsliteratur. In: *Fröhlich, Werner, Jütte Wolfgang* (Hg.): Qualitätsentwicklung in der postgradualen Weiterbildung. Internationale Entwicklungen und Perspektiven. Münster: Waxmann Verlag, 440-449.
- Schigl Brigitte (2008): Supervision: Ergebnisse aus der Forschung oder was brauchen ForscherInnen und PraktikerInnen voneinander? In: *Krall Hannes, Mikula Erika, Jansche Wolfgang* (Hg.): Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich. Wiesbaden: VS Verlag, 39-52.

**Korrespondenzadresse:**

Dr<sup>in</sup>. Brigitte Schigl

Rembrandtstraße 4/11

1020 Wien

Österreich

**Telefon:** 01-3742720

**E-Mail-Adresse:**

[brigitte.schigl@aon.at](mailto:brigitte.schigl@aon.at)