

**André Löscher**

**"Selbstevaluation von Supervisionsprozessen als nützliches  
und notwendiges Werkzeug in der eigenen Praxis?"**

**eingereicht als**

**Abschlussarbeit im Zertifikatstudiengang  
„Supervision und Coaching“**

**an der**

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Fakultät Soziale Arbeit**

**In Kooperation mit BASTA Fortbildungsinstitut  
für Supervision und Coaching e.V.**

**Mittweida, 2019**

**Erstprüfer: Herr Dr. phil. Dipl.-Psych. Falko von Ameln**  
**Zweitprüferin: Frau Alice Gayed**

**Die vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am 07.02.2020**

## **Bibliografische Beschreibung**

Löscher, André:

Selbstevaluation von Supervisionsprozessen als nützliches und notwendiges Werkzeug in der eigenen Praxis? 30 Seiten

Mittweida, Hochschule (FH), Fakultät Soziale Arbeit

Abschlussarbeit im Zertifizierungsstudiengang „Supervision und Coaching“, 2019

## **Kurzreferat**

Die Abschlussarbeit zum Zertifizierungsstudiengang befasst sich mit der Frage ob und wie man in der eigenen supervisorischen Praxis die Wirksamkeit seines Handelns messen kann. Über eine Begriffsbestimmung von Wirkung und (Selbst-)Evaluation wird ein Einblick in die aktuelle Wirkungsforschung zu supervisorischen Prozessen gegeben. Daraus ergeben sich Ableitungen für Möglichkeiten der Selbstevaluation mit dem Fokus auf den Supervisor und des Supervisandensystems. Diese Ableitungen werden letztlich mit konkreten Werkzeugen der Selbstevaluation abgerundet.

## Inhalt

Bibliografische Beschreibung.....	2
Kurzreferat.....	2
Inhalt.....	3
1. Einleitung.....	4
1.1 Persönlicher Zugang.....	4
1.2 Die Idee der Arbeit (Aufbau).....	6
1.3 Begriffsklärung.....	6
1.3.1 (selbst)Evaluation.....	6
1.3.2 Was ist Wirkung?.....	9
2. Bisherige Supervisionsforschung.....	11
3. Wer will was im System? Ansätze für eine Erhebung.....	14
4. Das Problem mit der nicht vorhandenen Kausalität im Feld.....	16
5. Die Wirkfaktoren für eine gelungene Beratung.....	17
5.1 Die Wirkfaktoren im Einzelnen.....	19
6. Werkzeuge entwickeln.....	21
6.1 Selbstkonfrontationsinterview.....	21
6.1.1 Gesprächs-, Interviewleitfaden für die Selbstevaluation.....	23
6.2 Selbstevaluation im Supervisadensystem.....	24
6.2.1 Leitfaden SupervisandInneninterview.....	25
6.2.2 Fragebogen zum SEI (Supervisions-Evaluation-Inventar).....	26
7. Hindernisse.....	29
8. Schlussfolgerungen für die eigene Praxis.....	29
9. Literaturangaben.....	31

# 1. Einleitung

Supervision findet sowohl in Non Profit als auch in Profit Organisationen immer mehr Eingang. Sie ist eine Form der Beratung für Experten, soll Qualität fördern und ist als ein Reflexionswerkzeug für arbeitsweltliche Fragen bei vielen Organisationen in den Qualitätsstandards festgeschrieben.<sup>1</sup> Nach einer vorsichtigen Hochrechnung wurden 2003 rund 75 Millionen Euro für Supervisionen ausgegeben.<sup>2</sup> Dem gegenüber steht eine noch sehr junge Forschungsgeschichte. Supervision hat aber den Anspruch, auf einer wissenschaftlichen Basis zu stehen und setzt damit eine Abgrenzung zu esoterischen, auf Meinungen, statt Wissen basierten Beratungsformen. Das benötigte Wissen ist eine Essenz aus verschiedenen Forschungsdisziplinen. In den letzten 30 Jahren hat sich Beratung immer weiter als eine eigenständige Disziplin herausgebildet, aus der sich dann auch eine eigene Forschung entwickelte. Daraus ergeben sich verschiedene Forschungsgebiete.<sup>3</sup>

1. Anwendungsbezogene Forschung
2. Forschung über Wirksamkeit
3. Kritische Forschung und Entwicklung im Bereich der Formate
4. Forschung über die Implikationen der Veränderung der Arbeitswelt

Die Anwendungsbezogene Forschung hat den Schwerpunkt auf das gerichtet, was zwischen dem Beginn und dem Abschluss der Supervision passiert, also die Beratung an sich. Nun passiert Supervision aber nicht aus einer Lustbefriedigung der Supervisanden heraus, sondern ist im Regelfall mit einem erwünschten Ergebnis, meist Erkenntnisgewinn, gekoppelt. Die Arbeit des Supervisors, den Kunden beim Erkenntnisgewinn zu unterstützen, wird letztlich auch honoriert. Der Fokus der Wirksamkeitsforschung liegt also im Besonderen bei der Frage nach Wirkungen, die sich nach der eigentlichen Beratung einstellen.

## 1.1 Persönlicher Zugang

Vermutlich ist es die Frage nach Selbstwirksamkeit und dem respektvollen Begegnen gegenüber dem Kunden, eine wirklich gute Arbeit abzuliefern, was mich bewogen hat, mich im Rahmen meiner Ausbildung mit dem Thema der Evaluation von Supervision zu befassen. Es ist nicht nur der Anspruch zu wissen, was man tut, sondern der Anspruch: Ist das was man tut, wenn man es richtig macht, auch wirksam? Daran anknüpfend stellten sich mir die Fragen,

---

<sup>1</sup>Vgl. Petzold, Schigl, Fischer, Höfner, „Supervision auf dem Prüfstand“, 2003, S.15

<sup>2</sup>ebd. S.10

<sup>3</sup> Vgl. Wolfgang Knopf, Plädoyer für eine Supervisionsforschung in und für Europa, Journal Supervision 02/2016 S.10,

wie sich dies überprüfen und messen lässt, da ich den Anspruch teile, dass Supervision ein Format ist, welches sich an wissenschaftlicher Erkenntnisbildung und weniger am Bauchgefühl messen sollte. Aus der eigenen Praxis heraus stellte sich mir diese Frage nach der erneuten Jahresreflexion eines Supervisionsprozesses für ein Team in der Flüchtlingssozialarbeit. Das Team beschrieb über zwei Jahre mit insgesamt 10 Sitzungen hinweg eine Situation von einer sehr hohen Belastung, gar Überlastung. In fast allen Sitzungen war dies Thema und es wurde daran gearbeitet. Die Erkenntnisse aus den Sitzungen führten auch zu Veränderungen in der Struktur und im Miteinander. Die Supervisand\_innen waren zufrieden mit dem Prozess. Jedoch, dass Thema blieb. Mir ging die Frage sehr nach, wieso meine Arbeit mit dem Team letztlich nicht zu einer Entlastung des Teams geführt hat. Weiterhin ist mir die Betrachtung DER Supervision als Werkzeug, unabhängig von der Umsetzung des einzelnen Supervisors, zu weit weg für meine alltägliche Praxis. Das Feld von Wirkungsforschung von Supervision im Allgemeinen steht aus meiner Perspektive noch am Anfang, was sich bei der Literaturrecherche zum Thema zeigte. Es gibt einige Literatur dazu, wie Supervision sein muss, damit sie Wirksamkeit entfalten kann.

*„Im Wesentlichen finden wir hier Ergebnisse, die durch Fragebogenerhebungen die Wahrnehmungen des Supervisors durch die Supervisanden\_innen abbilden. Die Untersuchungsergebnisse haben dementsprechend auch wenig Überraschungswert: Supervisorinnen sollen attraktiv und erfahren sein, sensibel für den Beziehungsaspekt und aufgabenorientiert; sie sollten (u.a.) Vertrauen und Enthusiasmus ausstrahlen, die Supervisand\_innen respektieren, ihre Fehler akzeptieren, klares und direktes Feedback geben, Sicherheit vermitteln und Sinn für Humor haben“<sup>4</sup>.*

Dies ist keine wirklich große Erkenntnis und auch nur ein winziger Teil der Forschung auf diesem Gebiet. Ein Teil dieses Forschungsstranges wird in der vorliegenden Arbeit mit Blick auf die Wirkfaktoren von Beratungsformaten weiter vertieft. Damit ist aber im Sinne von Resonanz nur eine Seite betrachtet. Die mir offene Frage ist: Wie ist Wirkung von Supervision bei den Supervisanden\_innen in der eigenen Praxis messbar? In meinem bisherigen Umfeld von Supervisor\_innen wurde diese Frage bisher nicht gestellt und dem auch nicht nachgegangen. Volle Kalender und wiederkehrende Supervisionsgruppen allein, scheinen mir jedoch keine wissenschaftliche Antwort auf die Frage zu geben, wie wirksam das eigene supervisorische Handeln beim Supervisanden\_innen ist. Überspitzt gesagt, könnte der gute Kaffee zu Beginn der Sitzung schon Grund genug sein, immer wieder zu kommen. Der Supervisor könnte dies dann als

---

<sup>4</sup> Heidi Möller, „Was ist gute Supervision“ 2001, S.94, dort zitiert sie Auckenthaler, „Supervision psychotherapeutischer Praxis“ 1995, S. 35

Anlass nehmen und sich selbst ein gutes supervisorisches Arbeiten bescheinigen. Die vorliegende Arbeit möchte vor allem diesen Punkt betrachten. Sie ist in einigen Teilen auch als lautes Nachdenken und damit als eine offene Auseinandersetzung des Autors mit dem Thema zu verstehen. Der Titel ist bewusst mit einem Fragezeichen versehen, da eine Hypothese an dieser Stelle noch nicht gestellt werden kann.

## **1.2 Die Idee der Arbeit (Aufbau)**

Für mich schien es schlüssig, sich über die Klärung der Begriffe dem Thema zu nähern. Zentrale Begriffe sind hierbei die der Evaluation und der Wirkung. Daraus werden dann Ableitungen gebildet, die der Frage nach Möglichkeiten des Fokus und der Umsetzung von Selbstevaluation weiter auf den Grund gehen. Anschließend wird dies mit bisherigen Studien zur Wirksamkeit abgeglichen und weiterhin Ableitungen gebildet. Letztlich soll der Versuch unternommen werden, ein Konzept für die Selbstevaluation des eigenen supervisorischen Handelns zu erstellen.

## **1.3 Begriffsklärung**

Um sich einer Fragestellung zu nähern ist es unerlässlich ein Verständnis darüber zu schaffen, auf welcher Grundlage und mit welchem Verständnis Begriffe Verwendung in dieser Arbeit finden.

Zentrale Bedeutung hat, wie der Titel der vorliegenden Arbeit schon sagt, der Begriff der Evaluation. Als Vorwegnahme kann an dieser Stelle schon benannt werden, dass dieser aus Sicht des Autors eng an den Wirkungsbegriff gekoppelt ist.

### **1.3.1 (selbst)Evaluation**

Das Wort stammt aus dem Lateinischen. Es leitet sich von dem Wort „valere“ ab. Üblicherweise wird der Begriff in Zusammenhang mit einer Untersuchung oder Einschätzung beziehungsweise Bewertung in Zusammenhang gebracht. Es wird etwas sachgerecht untersucht und bewertet.

Tiefergehend wird schnell klar, dass es eine Vielzahl von Definitionsansätzen gibt, die den Begriff der Evaluation aus verschiedenen Perspektiven betrachten. So wird Evaluation nach Balzer, Frey und Nenninger (1999) als eine Überprüfung von Wirksamkeit, als auch eine „Planungs und Entwicklungshilfe“ beschrieben mit der Handlungsalternativen abgewogen werden.<sup>5</sup>

Balzer, Frey und Nenninger befassen sich in ihrem Artikel, „Was ist und wie funktioniert Evaluation?“<sup>6</sup>, mit dem Begriff der Evaluation, der als Grundlage für die nähere Betrachtung in diesem Rahmen sehr tauglich erscheint. Am Beginn dieser Betrachtung steht der

---

<sup>5</sup> Balzer, Frey, Nenninger, „Was ist und wie funktioniert Evaluation?“ erschienen in der Zeitschrift: „Empirische Pädagogik“ 1999, S. 393

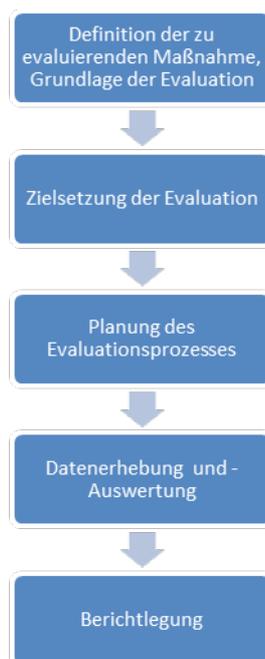
<sup>6</sup> Balzer, Frey, Nenninger, „Was ist und wie funktioniert Evaluation?“ erschienen in der Zeitschrift: „Empirische Pädagogik“ 1999, S. 393-413

Evaluationsprozess, an dessen erster Stelle das Objekt steht, welches Ziel der Untersuchung ist. Im vorliegenden Beitrag geht es um das Objekt der Supervision. Die Konkretisierung des Themas ist zugleich der Faden, der zur Zielstellung der Untersuchung führt. Hier, die Frage, der Wirkung von Supervision. Wirkt Supervision? Konkreter: Wie wirkt Supervision? Was muss gegeben sein, damit Supervision Wirkung entfalten kann? Noch kleinteiliger ließe sich fragen: Was sind wirksame Interventionen und was nicht?

Demnach wäre das Ergebnis der Evaluation hier im besten Fall eine Entscheidungshilfe über die Einführung, Beibehaltung, Abschaffung oder Kürzung einer Intervention. Zudem könnte Sie auch Hilfe bei der Planung und Optimierung von Interventionen sein, als auch Mängel aufzeigen.

Der weitere Verlauf eines klassischen Evaluationsprozesses soll hier der Vollständigkeit halber noch Erwähnung finden.

#### Übersicht zum Verlauf eines Evaluationsprozesses



(Abb.: 1, in Anlehnung an Balzer, Frey, Nenninger (1999))

#### Evaluationsbegriffe

Nach der Beschreibung des Evaluationsprozesses wird im Folgenden eine Systematisierung und Erläuterung der verschiedenen Begrifflichkeiten in Anlehnung an Balzer (1998), Wottawa und Thierau (1998) sowie Dlugosch und Wottawa (1994) vorgenommen.

## Wichtige Evaluationsbegriffe im Ablauf eines Evaluationsvorhabens

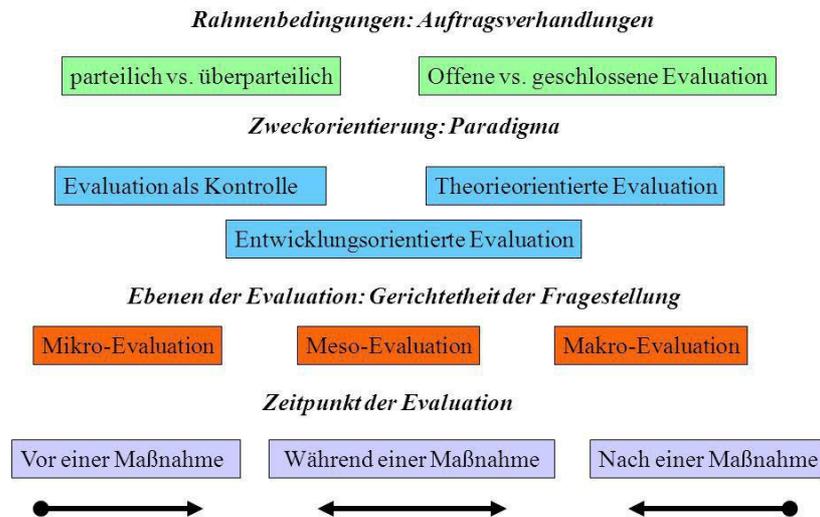


Abb.: 2<sup>7</sup>

## Fortführung zu wichtigen Evaluationsbegriffe

### *Einige Bearbeitungsformen der Evaluation z.B.:*

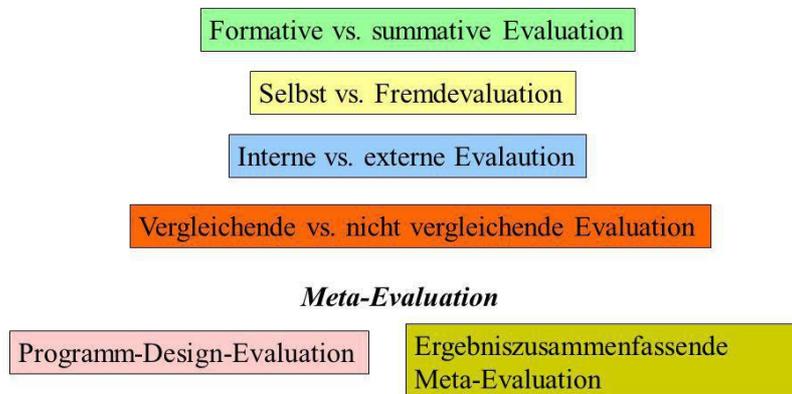


Abb.: 3<sup>8</sup>

Da Supervisor\_innen häufig in verschiedenen Formen von Selbstständigkeit und damit in der kleinsten Form einer Organisation arbeiten, lässt sich der Fokus für diese Arbeit sehr eingrenzen.

Von Selbstevaluation wird gesprochen, wenn der Gegenstand der Untersuchung das eigene Handeln ist und die Untersuchung durch die zu Untersuchenden selbst durchgeführt werden. Die gestaltenden Akteure sind mit den evaluierenden Akteuren identisch. Sie selbst bestimmen das

<sup>7</sup> Bruns Ratz, <https://slideplayer.org/slide/644329/>

<sup>8</sup> ebd.

Ziel, die Fragestellungen, das Design und die Durchführung der Evaluation sowie die Verwendung der Evaluationsergebnisse.

Die Vorteile liegen darin, dass Evaluatorinnen und Evaluatoren aufgrund ihrer Überschneidung mit dem Objekt der Untersuchung Expert\_innen in den Prozessen sind und so die Planung der Evaluation gut im Blick haben. Der Schatten ist die Betriebsblindheit, die die Chance verhindert, Felder zu beleuchten, die aus einer Innenperspektive nicht so einfach in den Blick geraten. Letztlich ist die Gefahr zudem sehr groß, eine sehr parteiliche Haltung einzunehmen und damit an Objektivität einzubüßen.

### **1.3.2 Was ist Wirkung?**

Wenn wir zum Kernanliegen einer Evaluation zurückgehen, braucht es eine Betrachtung des Begriffes der Wirkung. Kausal betrachtet gehört dann auch die Ursache mit in den Blick.

Wirkung wird in den meisten Lexika als eine Veränderung beschrieben, die durch eine einwirkende Kraft verursacht wurde.

Weniger interessant für diese Arbeit sind Auswirkungen, wenn im physikalischen Bereich „Kräfte“ aufeinander treffen. Der Fokus der Begriffsklärung hier liegt auf der Betrachtung von Wirkung im sozialen Bereich. In diesem liegt der Fokus auf der Veränderung der Situation für einen Menschen nach einer bestimmten Intervention.

#### **Ein Beispiel:**

Ein Sozialarbeiter im Jugendclub möchte in den Ferien ein Highlight setzen, um Jugendliche in den Club zu holen. Dazu bietet er einen Graffitiworkshop an. Dieser wird von den Jugendlichen gut angenommen. Der Pädagoge freut sich, dass er die Jugendlichen, die sonst eher allein an der Spiel-Konsole spielen, in Kontakt gebracht hat und gleichzeitig die Außenwand des Clubs von den Jugendlichen hübsch gestaltet wurde.

In der kurzfristigen Betrachtung werden hier Viele von einer positiven Wirkung/Veränderung sprechen. Neue Freundschaften sind gegründet und die vorher graue Außenwand ist bunt.

Spinnt man der Verlauf weiter, finden die Jugendlichen gefallen am Sprayen und beginnen auch illegale Flächen zu besprühen. Letztlich haben sie vielleicht Schwierigkeiten, Geld für die Dosen aufzubringen und werden weiter straffällig um an diese zu gelangen.

Die mögliche mittelfristige Betrachtung zeichnet schon ein anderes Bild und macht gleichzeitig ein Problemfeld auf, das für die Fragestellung dieses Papiers wichtig ist.

Kann der Workshop des Sozialarbeiters letztlich als Ursache für den Diebstahl von Dosen betrachtet werden? Nein! Das Ursache – Wirkung Prinzip scheint zwar kausal, nur scheint es sehr schwierig bis unmöglich, alle Kausalitäten im vorliegenden Beispiel einzubeziehen. Damit ist letztlich der Untersuchungsgegenstand schwer einzugrenzen.

*„Solange ich nicht zeigen kann, dass eine Veränderung bei der Zielgruppe tatsächlich eindeutig infolge meiner sozialen Intervention geschehen ist, kann und darf ich nicht von Wirkung sprechen. Der wissenschaftlich valide Nachweis einer kausalen Beziehung zwischen Intervention und Veränderungen ist jedoch nicht einfach zu erbringen. Die neue Aufmerksamkeit für Wirkung stößt also auf nicht unerhebliche Barrieren. Wirkung ist eben nicht trivial. Das erklärt auch, warum von den immer noch wenigen Organisationen, die Wirkung nachweisen wollen, noch weniger Organisationen diesen Beweis tatsächlich liefern können.“<sup>9</sup>*

### Quantität vor Qualität

Gerade im sozialen Bereich werden Projekte immer noch nach der Anzahl der Interventionen und Anzahl der erreichten Teilnehmer der Zielgruppe bemessen. Was weniger in den Fokus gerät, ist die Frage nach der Veränderung im Bewusstsein der Zielgruppe und dann auch im Handeln. Die Phineo AG befasst sich seit Jahren mit der Messung von Wirkung im sozialen Bereich. Diese binden sogar eine Veränderung in der Gesellschaft ein, was den progressiven Charakter, den ich mit der Supervision verbinde, unterstreicht.



Abb.4 <sup>10</sup>

<sup>9</sup> Shaw und Volz, „Was ist Wirkung?“ 2017 S. 1 , <https://www.tbd.community/de/a/was-ist-wirkung>  
<sup>10</sup> Phineo Ag, „Kursbuch Wirkung“ (2018) S. 5

Was heißt das nun für die supervisorische Arbeit?

Knapp und zynisch formuliert ließe sich sagen, dass die reine Anzahl an Supervisionen und die Teilnahme der Supervisanden daran kein Gradmesser für einen wirkungsvollen Supervisionsprozess sind. Die leitende Frage muss lauten: Was kommt am Ende des Prozesses heraus?

Nach der Betrachtung der beiden wesentlichen Begriffe dieses Papiers lässt sich folgendes Resümee ,in Form einer Hypothese , ziehen . Die Anforderungen an eine Evaluation, die wissenschaftlichen Kriterien standhält und dabei die nicht lineare Kausalität von Ursache und Wirkung sauber betrachtet, werden durch einen einzelnen Supervisor nicht leistbar sein.

## 2. Bisherige Supervisionsforschung

Petzold, Schigl, Fischer, Höfner legten 2003 eine Studie vor, die die Auswirkung von Supervision auf die Supervisand\_innen, als auch die Klienten/Kunden untersuchte. Prof. Dr. med. Anton Leitner, selbst Supervisor, gibt im Vorwort zur Studie bereits einen Überblick zu den Ergebnissen und unterstreicht den großen Forschungsbedarf in der Wirkung von Supervision.<sup>11</sup>

Leitner führt folgend aus:

- *Der wissenschaftliche Stand der Supervision ist der einer „Disziplin im Aufbau“*
- *an Wirkungsnachweisen für das Klientensystem fehlt es[...]*
- *Die Wirkung für Supervidierte ist „unspezifisch“ für etliche Fragestellungen nachgewiesen [...]*
- *Wo Wirknachweise vorliegen besteht noch kein Nachweis über Wirkfaktoren(...), über die optimale Supervisionmethodik [...]*<sup>12</sup>

Petzold sagt dazu:

*„Die Wirksamkeit von Supervision auf das KlientInnen-PatientInnensystem kann für die vorherrschende Supervisionmethodik verbaler, supervisandInnenzentrierter Supervision **nicht** nachgewiesen werden.[...] Patienten scheinen also durch die Supervision ihrer Therapeuten nach dem jetzigen Forschungsstand nicht unmittelbar zu profitieren.“*<sup>13</sup>

<sup>11</sup>Vgl. Petzold, Schigl, Fischer, Höfner, „Supervision auf dem Prüfstand“, 2003, S.11

<sup>12</sup>Petzold, Schigl, Fischer, Höfner, „Supervision auf dem Prüfstand“, 2003, S.11

<sup>13</sup>ebd. S.32

Auch Heidi Möller befasst sich in ihrem Werk, „Was ist gute Supervision?“ sehr grob zusammengefasst mit der Qualität und den Qualitätskriterien von Supervision. Zudem erhebt sie Daten in Form von Konfrontationsinterviews, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch beleuchtet werden, da diese auch für eine Selbstevaluation sinnstiftend sein könnten. Sie ordnet ihre Arbeit aber auch in die bisherige Supervisionsforschung ein.

Das Bild über die Wirkung von Supervision ist nach dem bisher dargestellten, kein Gutes. In diesem Kapitel möchte ich jedoch zwei weitere Beispiele von Wirkungsforschung darstellen, die in ihrem jeweiligen Betrachtungsschwerpunkt Wirkung durch Supervision nachweisen konnten.

Gert Jugert legt mit einer Evaluation der Effektivität pädagogischer Supervision eine umfassende Studie vor, die die Wirkung von Supervision in einem ganz bestimmten Kontext, nämlich Schule, darstellt. Im Mittelpunkt dieser Studie stand die Frage, ob Supervision geeignet ist, die professionelle Kompetenz von Lehrer\_innen zu verbessern und die berufsbedingte Belastung zu verringern.<sup>14</sup>

Die Studie umfasste mehrere Erhebungsverfahren: standardisierter Fragebogen zum Problemlösen und zur Arbeitszufriedenheit, Fragebogen zu Erwartungen und Selbsteinschätzung sowie Problemverhalten, Aufzeichnung und Auswertung von Videoaufzeichnung des Unterrichtes, ein Fragebogen zur Erfassung des Lehrerverhaltens durch Schüler\_innen, einen Supervisanden- sowie Supervisorenfragebogen. Es wurden durch eine Expertengruppe im Vorfeld Hypothesen gebildet und eine Kontrollgruppe eingerichtet. Die Erfassung der Daten erstreckte sich über einen Zeitraum von Anfang 1993 bis Mitte 1995.

Die Studie zeigte einen Anstieg der Fähigkeiten der Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion. Die Hypothese, dass Supervision die Kommunikation zwischen den Lehrern verbessert, kann die Studie bekräftigen und sogar als wesentliches Merkmal kennzeichnen. Im besonderen Maße wurden die Lehrer von den Schüler\_innen als mehr „stützend“ und „weniger strafend“<sup>15</sup> wahrgenommen. Letztlich konnte mit der Studie auch belegt werden, dass Supervision zur psychischen Entlastung beiträgt. Eine Besonderheit in dieser Studie ist, dass auch die Kunden, in dem Fall Schüler\_innen, in den Blick genommen wurden. Somit wird die Wirkung nicht nur innerhalb des Systems von Organisation, Person und Supervisor gemessen, sondern um eine wichtige Perspektive, die der Kunden, erweitert.

---

<sup>14</sup>Vgl. Gert Jugert, „Zur Effektivität pädagogischer Supervision: Eine Evaluationsstudie schulinterner Gruppen-Supervision mit Lehrern“, 1998, S. 171

<sup>15</sup> Vgl. Gert Jugert, „Zur Effektivität pädagogischer Supervision: Eine Evaluationsstudie schulinterner Gruppen-Supervision mit Lehrern“, 1998, S. 172

Weiterhin möchte ich noch auf eine Studie aufmerksam machen, die die Wirkung von Supervision in Bezug zum Wirkfaktor Resilienz untersuchte.

Resilienz wird verstanden als Widerstandsfähigkeit des Menschen gegenüber belastenden Faktoren. Das kann heißen, Krisen zu bewältigen, indem man auf eigene Ressourcen zurückgegriffen wird. Die Veränderung der Arbeitswelt bringt viele Risikofaktoren mit, die Mitarbeiter\_innen, Führungskräfte und letztlich auch die gesamte Organisation in „Schwingung“ bringt und großer Belastung aussetzt. Herbert Winkens untersuchte, was Supervision in Zusammenhang mit Resilienzfähigkeit bewirkt. Im Ergebnis stellt er fest, dass:

- *„Supervision die Wirksamkeit und damit die Fachlichkeit, Systematik und Qualität des beruflichen Handelns der Mitarbeitenden und Führungskräften erhöht. Konkret steigert Supervision die Wahrnehmung, Zuordnung und Bewertung Verarbeitung und Beantwortung hochkomplexer Praxisphänomene und verhilft den Beteiligten dazu, zielgerichteter, reflektierter und methodischer vielseitiger zu agieren und reagieren.*
- *Supervision legitimiert Begrenztheit. Supervision ermöglicht den Supervisand/innen anzuerkennen, trotz aller Lösungsanstrengungen und Optimierungsbemühungen gescheitert zu sein. [...]*
- *Supervision stärkt auch die organisationale Resilienz. An den Schnitt- und Problemstellen zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und Institutionen fördert Supervision kommunikative und kooperative Prozesse. Sie ermöglicht kollektives Lernen sowie ein Anpassen der Strukturen der Organisationen und stärkt so auch die Überlebensfähigkeit der Hilfesysteme als Ganzes gegenüber äußeren wie inneren Belastungen.“<sup>16</sup>*

### **3. Wer will was im System? Ansätze für eine Erhebung**

Im Normalfall erhält der Supervisor/ die Supervisorin die Anfrage von der Leitung eines Unternehmens oder den späteren Supervisanden. Beide Ebenen im Blick zu haben und somit einen Supervisionsraum zu spannen, ist wichtiges Werkzeug des Supervisors. Schon bei der Abfrage zu den Erwartungen an die Supervision lassen sich sowohl bei Leitung als auch Supervisanden Ziele und Erwartungen herausfiltern.

Die Leitung hat oftmals die Verantwortung über die Finanzen und ist daran interessiert, dass das Honorar für den Supervisor „gut“ investiert ist. Damit in Zusammenhang wird es verschiedene

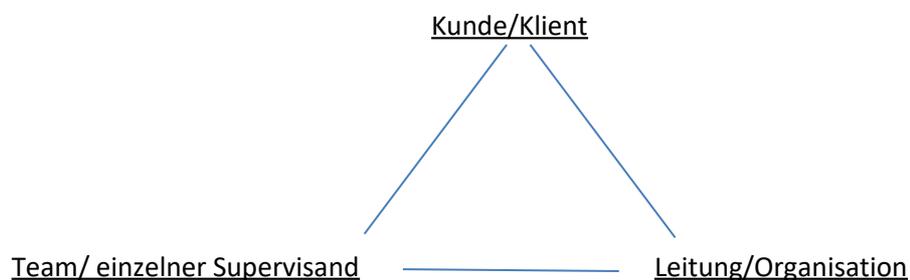
---

<sup>16</sup>Herbert Winkens, „Supervision stärkt Resilienz“ in Journal Supervision 2/2016, S. 5

Erwartung geben, was mit „gut“ gemeint sein. Vielleicht merkt sie, dass es in letzter Zeit häufiger zu Krankheiten kommt, das Team nur noch von Überlastung spricht. Vielleicht ist es die Gründung einer neuen Abteilung, die Meldungen von Unzufriedenheit. Das Team, die Einzelperson hat wiederum eine Erwartung an die Supervision (verordnete Supervisionen mal ausgeschlossen), zum Beispiel der Umgang mit „schwierigen“ Klienten.

Letztlich lassen sich Anliegen in drei Bereiche aufteilen.

1. Selbstbezug des Teams bzw. einzelnen Supervisanden
2. Bezug zum Kunden/Klienten
3. Bezug zur Organisation

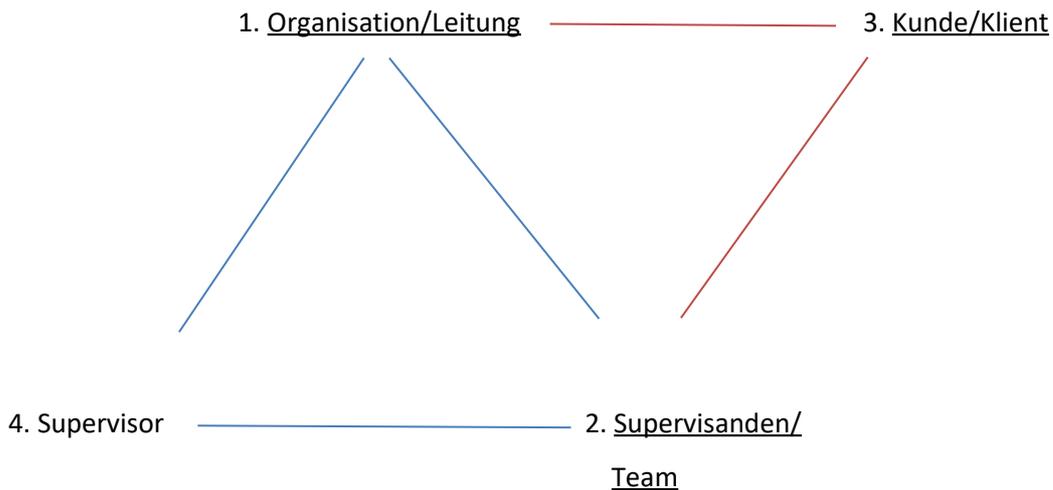


Ein guter Supervisor wird darauf achten, dass er den Auftrag aus der jeweiligen Perspektive gut herausarbeitet und letztlich einen Dreiecksvertrag mit Leitung und Team abschließt, und damit auch eine gute Grundlage für das Arbeitsbündnis zwischen Supervisor und Supervisanden bildet.

Dieser Vertrag sollte auch Gradmesser dafür sein, in wie weit die Supervision nützlich für das Anliegen der Supervisand\_innen ist. So ließen sich bei den jeweiligen Akteuren auch „Messpunkte“ einbauen, in wie weit die Zielstellung für die Supervision erreicht wurden bzw. welche Wirkung die Supervision zeigte. Letztlich könnte durch Supervision eine Verbesserung der Kommunikation im Team und zur Leitung entstehen, obwohl dies nicht explizit Auftrag war. Die Messung bzw. Erhebung der Daten möchte ich an dieser Stelle nicht beschreiben, sondern lediglich einige mögliche Kriterien benennen. Der Hypothese folgend, dass es einem einzelnen Supervisor nur schwer möglich sein wird, diese Daten nach wissenschaftlichen Standards zu erheben, zu überprüfen und auszuwerten, ist es innerhalb dieser Arbeit nicht dienlich, ein ausführliches Kapitel zu Studiendesigns zu verfassen.

Die folgende Abbildung nimmt mögliche Akteure in den Blick, bei denen sich (Aus)Wirkungen von Supervision messen lassen. Das blaue Dreieck stellt das Supervisandensystem, das rote Dreieck

das Klientensystem dar. Letzteres mit in die Betrachtung zu ziehen ist dabei ein wichtiger Schritt. Die Klientenbefragung steht für die Erfüllung der Primäraufgabe der Organisation. Klienten bzw. Kunden werden Veränderungen registrieren. Sekundäraufgaben (z.B. Struktur) und Tertiäraufgaben (Beziehung zwischen Mitarbeiter\_innen) lassen sich direkt in der Organisation erfassen.



Was könnte erfasst werden?

Einige Beispiele:

1. Organisation

- „Produktionsergebnisse“
- krankheitsbedingten Ausfälle, Kündigungen
- Problemanzeigen durch die Mitarbeiter
- Veränderungen in Abläufen

2. Supervisanden

- Sicherheit im Umgang mit Klienten
- Zufriedenheit
- Entwicklung der eigene beruflichen Rolle

3. Kunde/Klient

Hier ist die Frage leitend, woran die Kunden/Klienten merken, dass es in der Organisation jetzt Supervision gibt?

- Zufriedenheit
- mehr Transparenz
- klarere Strukturen
- hochwertiges „Produkt“

#### 4. Supervisor

- Eigene Einschätzung zur Wirksamkeit

Zum Abgleich mit den Fremdwahrnehmungen.

An dieser Stelle sei noch mal auf die Evaluation von Gert Jugert, „Zur Effektivität pädagogischer Supervision: Eine Evaluationsstudie schulinterner Gruppen-Supervision mit Lehrern“ von 1998 verwiesen. Die Kunden mit in die Erhebung einzubeziehen ist ein richtiger Weg, wenn auch sehr aufwendig. In der Wirtschaft wird ein Erfolg meist daran gemessen, wie sehr sich Zahlen nach einer Intervention ins Positive verändern. Viele Faktoren müssen einbezogen bzw. der zu beachtende Fokus sehr eng gewählt werden, damit möglichst wenig andere Einflüsse auf das Ergebnis einwirken können. Dazu ist auf Kontrollgruppen nicht zu verzichten.

## 4. Das Problem mit der nicht-linearen Kausalität im Feld

So weit so gut, ließe sich sagen. Dann bräuchte es lediglich ein paar Fragebögen oder Interviews bei den jeweiligen Akteuren und anhand der gesammelten Daten wissen wir, mit welchem Ergebnis der Supervisionsprozess am Ende dasteht.

Nein, so einfach lässt sich das nicht machen. Wirkung im sozialen Bereich ist nicht kausal. So können verschiedene Umstände bei den jeweiligen Akteuren dazu führen, dass gewonnene Erkenntnisse nicht zu einer Veränderung des jeweiligen Handelns führen. So können z.B. Einflüsse aus der Lebenswelt des Supervisanden oder eine dringende neue Aufgabe im Team dazu führen, dass es letztlich keine Veränderung beim Outcome gibt.

Zwar kann der Supervisor auch diese Hinderungsgründe zum Thema in der Supervision machen und nach guten Gründen fragen, weshalb neu gewonnene Erkenntnisse nicht umgesetzt wurden, die Verantwortung dafür, dass der Supervisand dies auch wirklich tut, trägt er nicht.

Eine qualitativ hochwertige Supervisionssitzung steigert die Wahrscheinlichkeit für ein gutes Ergebnis für die Supervisanden\_innen, kann aber keine Garantie geben.

Fischer beschreibt dies so:

*„Die veränderte Sichtweise eröffnet prinzipiell neue Handlungsmöglichkeiten für die SupervisandInnen. Ob diese dann in die Praxis umgesetzt werden, steht für sie jedoch nicht mehr in Zusammenhang mit der Supervision. Das bedeutet weiter, dass das Kriterium „Auswirkung auf die Arbeit“ für die SupervisandInnen nicht das ausschlaggebende Merkmal erfolgreicher Supervision darstellen muss, sondern vielmehr schon eine veränderte Sichtweise auf ihre Arbeit und die damit verbundenen Problemlagen als Ergebnis für sie zufriedenstellend sein kann.“<sup>17</sup>*

Dies scheint erstmal eine große Entlastung zu sein, da die mit der Wirkung einhergehende Frage der Verantwortung bei Misserfolg eine große Last darstellen kann. So wird sich ein Supervisor vielleicht fragen, ob es an ihm und seinen Interventionen lag, dass es nicht zu den gewünschten Veränderungen kam. Diese Frage lässt sich möglicherweise so beantworten: „Ja und an einer Reihe weiterer Faktoren.“

#### **Ist die Frage nach der Wirkung und die Überprüfung dieser, demnach obsolet?**

Nein, ist sie nicht. Über die Frage: „Wer trägt für was Verantwortung?“, lässt sich der Bereich eingrenzen. Der Supervisor trägt die Verantwortung für die Struktur und den Prozess. Darin sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, dass es zu den gewünschten Veränderungen kommen kann. Bildlich betrachtet kann die Resonanzfläche des Supervisors betrachtet werden, in wie weit Resonanz und damit auch eine höhere Wahrscheinlichkeit für Wirkung entsteht, liegt eben auch an der Resonanzfläche des Supervisanden.

## **5. Die Wirkfaktoren für eine gelungene Beratung**

Auf dem Weg zur sinnstiftenden Selbstevaluation müssen wir also noch eine Folie betrachten, die bisher noch nicht in den Blick genommen wurde, die eigene Resonanzfläche. Fischer bezieht sich in seiner Veröffentlichung auf das Ergebnis einer Studie, über die Merkmale idealer Supervisoren.

- *„Wer ist ein ideale/r SupervisorIn?  
Hierbei geht es Empathie, Verständnis, Respekt, Echtheit, Konkretheit und Transparenz im Umgang mit den SupervisandInnen.“*

---

<sup>17</sup>Fischer, Schigl „Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von Supervision“(2001), S. 80

- *Was tut ein/e ideale/r SupervisorIn?*  
*SupervisorInnen schaffen zu Beginn von Supervisionseinheiten mit neuen SupervisandInnen eine Basis für eine vertrauensvolle Beziehung. Sie setzen sich gemeinsam mit den SupervisandInnen für die Supervision klare und messbare Ziele.*
- *Wie arbeitet der/die ideale SupervisorIn?*  
*Hierzu zählen Verhaltensweisen wie "unterstützend", "nicht kritisch", "vertrauensvoll", "enthusiastisch" und "offen". Feedbacks sollten systematisch und nachvollziehbar sein, die Vorgehensweise sollte didaktisch gut aufbereitet und einsichts- und gefühlorientiert sein."<sup>18</sup>*

Die Kennzeichen eines idealen Supervisors beschreiben im weiten Sinne Charaktereigenschaften und Arbeitsweisen, also eine Art perfekte Resonanzfläche.

Klaus Grawe hat mit seinem Buch „Psychotherapie im Wandel“ 1994<sup>19</sup> eine Studie vorgelegt. Er und sein Team untersuchten dabei Studien zur Erwachsenenpsychotherapie, die bis 1984 veröffentlicht wurden. Grawe und sein Team haben diese Studien in einer sogenannten Metastudie durch standardisierte Prozesse analysiert. Dabei stellten sie fest, dass sehr unterschiedlichen Psychotherapieschulen, wenn auch in unterschiedlicher Stärke, Wirksamkeit nachgewiesen werden kann. Daraus folgerten sie, dass es verbindende Elemente von Wirksamkeit geben muss, die die Wirksamkeit der Therapie befördern. Durch den Vergleich unterschiedlicher Aspekte dieser Schulen, leiteten sie schließlich drei zentrale allgemeine Wirkfaktoren ab. Diese drei Wirkfaktoren ließen sich in allen Therapieschulen wiederfinden und die Autoren gingen davon aus, dass deren Beachtung und Realisierung den Erfolg einer Behandlung maßgeblich bestimmen. Diese drei Wirkfaktoren bezeichneten sie als „Problembewältigungsperspektive“, „Klärungsperspektive“ und „Beziehungsperspektive“. Grawe ergänzte die Wirkfaktoren bis 2005 noch um zwei weitere: „Ressourcenaktivierung“ und „Problemaktualisierung“. Nach Grawe können diese fünf Wirkfaktoren als Dimensionen begriffen werden, die den Raum aufspannen, in dem das psychotherapeutische Geschehen stattfindet.

Wie sich die Faktoren aus der Psychotherapie in Beratungssettings übertragen lassen, ist Valeska Dörrich auf den Grund gegangen und hat diesen nach einem spezifischen Vergleich zwischen Beratung und Psychotherapie bekräftigen können.

---

<sup>18</sup> Fischer, Schigl „Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von Supervision“ (2001), S. 85, Verweis auf Carifio und Hess „Was kennzeichnet den idealen Supervisor?“ (1988) Report Psychologie 42, S. 18 -27

<sup>19</sup> Vgl. Grawe Grawe, Donati, Bernauer; „Psychotherapie im Wandel: von der Konfession zur Profession.“ (1994)

*„Durch das Vergleichen der Bereiche von Beratung und Psychotherapie, in denen die Faktoren nach Grawe wirken, konnten wesentliche Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden, welche den Schluss zuließen, dass sich die beiden Hilfeformen in den für die wirkfaktorenrelevanten Bereichen so ähnlich sind, dass davon ausgegangen werden kann, dass sich die Wirkfaktoren übertragen lassen.“<sup>20</sup>*

## **5.1 Die Wirkfaktoren im Einzelnen<sup>21</sup>**

### **1. Therapeutische Beziehung**

bezeichnet die Qualität der Beziehung zwischen Supervisor und Supervisand. Inwieweit die Chemie zwischen beiden stimmt, trägt nach Grawe sehr stark zum Ergebnis bei. Je besser die Qualität der Beziehung ist, desto besser ist das Ergebnis.

### **2. Ressourcenaktivierung**

beinhaltet die gezielte Berücksichtigung der positiven Seiten, Stärken, Eigenarten, Fähigkeiten und Motivationen der Klientinnen und Klienten. Wichtig ist dabei die Haltung, die sich aus der oben beschriebenen Verantwortung ergibt. Nicht der Supervisor verändert den Supervisanden und ist damit verantwortlich, sondern der Supervisand selbst ist für seine Veränderung verantwortlich.

### **3. Problemaktualisierung oder das „Prinzip der realen Erfahrung“**

bedeutet, die Sachverhalte, Fragen, Problemstellungen, Konflikte etc. im Prozess erfahrbar werden zu lassen. Die Annahme, dass es für eine erfolgreiche Veränderung darauf ankommt, dass der Patient tatsächlich erlebt, worum es geht, stellt ein zentrales Element fast aller therapeutischen Konzeptionen dar.

### **4. Die aktive Hilfe zur Problembewältigung**

unterstützt die Klientin / den Klienten darin, positive Bewältigungserfahrungen im Umgang mit den eingebrachten Anliegen, Problemen oder Konflikten zu machen. Dies kann auch eine Erweiterung der Grenzen im Denken und Handeln beispielsweise durch ein Rollenspiel beinhalten. Der Supervisand, die Supervisandin kann verschiedene Rollen übernehmen und in den Rollen wechseln, um sich jeweils in Handlungsvarianten auszuprobieren. Erprobtes Rollenhandeln kann im Anschluss angewandt werden.

---

<sup>20</sup>Valeska Dörrich, „ Die Übertragbarkeit der Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Grawe et. al. Auf die Beratung“ (2017), S. 85)

<sup>21</sup>vgl. Grawe, Donati, Bernauer; „Psychotherapie im Wandel: von der Konfession zur Profession.“ (1994), S. 30-60)

## 5. Klärungsarbeit

bedeutet, dass die Supervisandin, der Supervisand unterstützt wird, sich über die Bedeutungen ihres oder seines Erlebens und Verhaltens im Hinblick auf seine bewussten oder unbewussten Ziele und Werte klarer wird. Die Situation, die in die Supervision oder das Coaching eingebracht wird, wird erforscht: Warum erlebt sie oder er etwas in einer bestimmten Weise oder was steht hinter ihrem / seinem Verhalten?

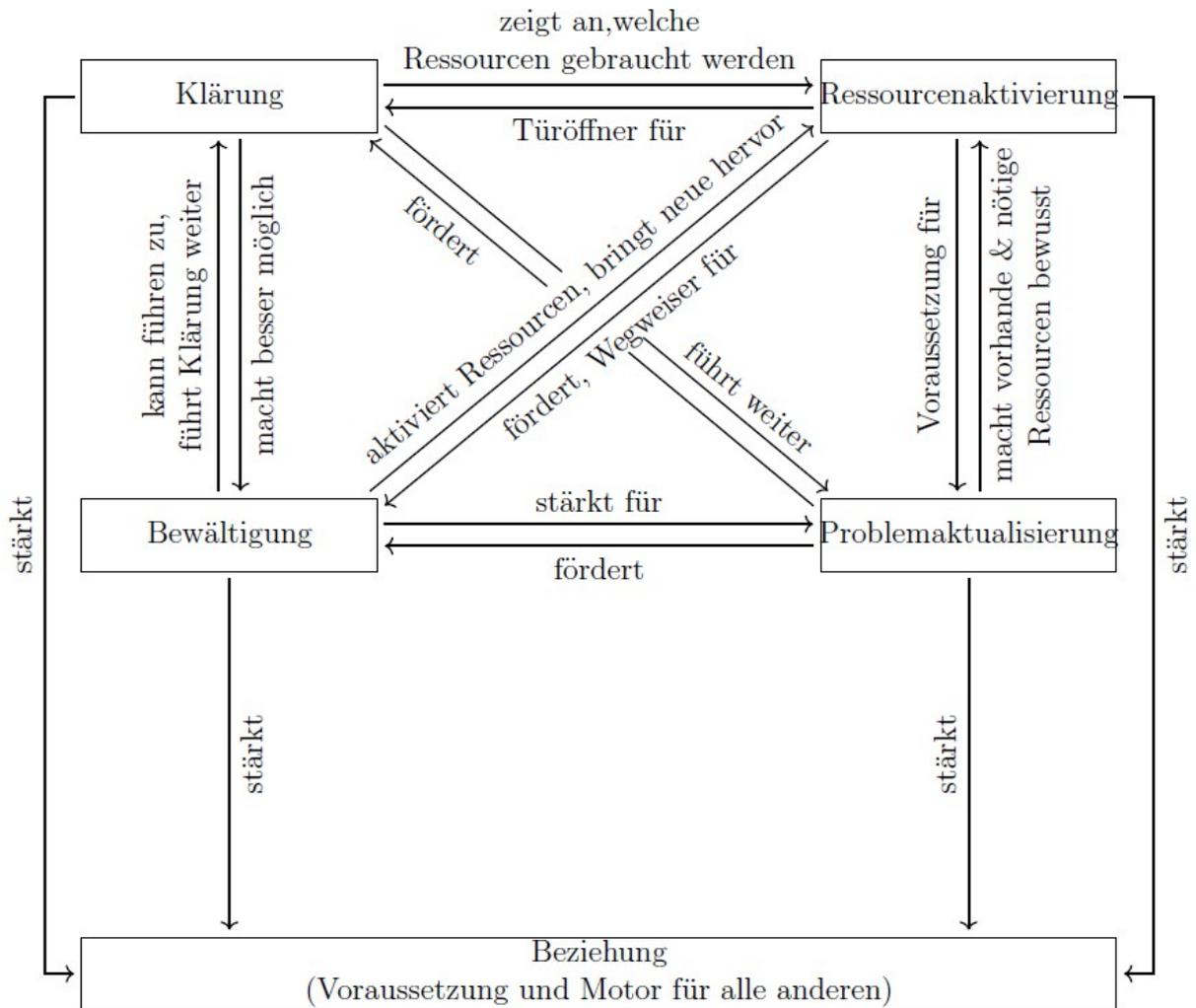


Abb. 6<sup>22</sup>

Lambert befasste sich in seinem 1992 vorgestellten Werk<sup>23</sup> unter anderem mit der Frage, wie hoch der Anteil der Wirkfaktoren an einer gelungenen Therapie ist. Er schätzte, dass 15% des Erfolgs

<sup>22</sup>Valeska Dörrich, „ Die Übertragbarkeit der Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Grawe et. al. Auf die Beratung“ (2017), S.24

<sup>23</sup>Lambert, M.J. (1992). Psychotherapy outcome research: Implications for integrative and eclectic therapists. In J.C. Norcross & M.R. Goldfried (Eds.), Handbook of psychotherapy integration (pp. 94–129)

auf den Placeboeffekt zurückzuführen sind, 15% durch besondere Methoden erreicht werden könnten, 30% von den allgemeinen Wirkfaktoren abhängen und 40% durch Erfahrungen außerhalb des Settings zustande kommen. Da dies Schätzungen sind, können die jeweiligen Prozentsätze zu ähnlichen Studien abweichen. Deutlich wird, dass allgemeine Wirkfaktoren zu einem hohen prozentualen Anteil zum Erfolg einer Therapie oder Beratung beitragen. Die Auseinandersetzung und Arbeit mit diesen allgemeinen Wirkfaktoren sollte daher für Berater\_innen von hoher Relevanz sein.

Dies Kennzeichen eine idealen Supervisors, sowie die die Wirkfaktoren nach Grawe bilden eine gute Basis für die Evaluation des Innenblickes

## 6. Werkzeuge entwickeln

Nach bisheriger Betrachtung kann der Supervisor im Sinne der Qualitätsentwicklung, sein eigenes Handeln in den Blick der Evaluation nehmen. Mit dieser Betrachtung möchte ich in diesem Kapitel bei der Entwicklung eines Werkzeugs, das des Selbstkonfrontationsinterviews auch beginnen. Abschließend möchte ich jedoch noch eine weitere Perspektive eröffnen, die den Möglichen Rahmen von Selbstevaluation im Supervisanden und Klientensystem steckt.

### 6.1 Selbstkonfrontationsinterview

Heidi Möllers spricht in ihrem Beitrag in der Zeitschrift „Praxisnahe Supervisionsforschung“ 1998 (Hg. Berker) davon, dass die Supervisionsforschung sich noch im vorwissenschaftlichen Stadium befindet. Sie beschreibt auch ähnliche Schwierigkeiten, die Schwierigkeiten in der Supervisionsforschung, wie folgt:

*„Versucht man, gemäß einer traditionellen psychologischen Forschung die Wirk- und Veränderungsstrategien von Supervisoren und Supervisorinnen zu operationalisieren, d.h. Variablen zu bilden und den Supervisionsprozess mit einem dichten Befragungs- und Beobachtungsnetz zu überziehen, so sieht man sich einer schier unlösbaren Aufgabe gegenüber. Das Ausmaß der Interdependenzen der zu berücksichtigenden Faktoren ist so groß, dass man schnell an die Grenzen der Informationsverarbeitung, der ökonomischen und motivationalen Grenzen stößt.“<sup>24</sup>*

Nach Möller ist ein Wechselspiel, das bereits von in der Psychoanalyse von Freud benannten Junktum von Heilen und Forschen, gut auf Qualitätsentwicklung supervisorischer Prozesse

---

<sup>24</sup>Hg. Berker, „Selbstkonfrontationsinterviews bei Experten der Supervision, 1998,S. 2)

übertragbar. Dies sagt verkürzt, dass therapeutische Arbeit und Forschung in der Durchführung von Psychoanalysen untrennbar und sich wechselseitig bedingend miteinander verbunden sind. Eines geht nicht ohne das andere.<sup>25</sup> Diesem Gedanken folgend spricht sie sich gegen eine Analyse aus, die einzelne Variablen mit großem Aufwand misst, sondern möchte den Fokus auf die Untersuchung des Handelns von Experten legen.<sup>26</sup> Dazu möchte sie Interviews mit Experten führen, welche als Basis durch diese aufgezeichneten Supervisionssitzungen als Aufzeichnung dabei haben. Diese Form der Erhebung wird „stimulated recalls“ oder nach Beuer (1991) „Selbstkonfrontationsinterview“ genannt.

Heidi Möller führt die Ergebnisse dieser Untersuchung in Ihrem Werk, „Was ist gute Supervision?“ (2012) noch mal weiter aus. Sie schlägt vor, Sitzungen via Tonaufnahme zu konservieren und dann für die Nachbetrachtung zu nutzen. Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass diese Form eine Möglichkeit der Selbstbetrachtung eröffnet und damit auch für eine Selbstevaluation hilfreich sein kann. Der Vorteil ist, dass die Betrachtung des Handelns nicht auf Basis der eigenen Erinnerung basiert, sondern ein objektives Eintauchen in die Sitzung möglich ist, da die Aufnahme pur und unverändert vorliegt.

Heidi Möller schlägt für die Auswertung dann einen Leitfaden vor, mit dessen Hilfe es besser gelingen kann, ein objektives Bild zu erhalten. An dieser Stelle lässt sich der Schatten der selbstreflexiven Verfahren sehr deutlich sehen. Die kritische Frage ist: Wie sehr kann es gelingen, selbstwertdienliches Antworten zu unterdrücken und sich auch kritischen Fragen ehrlich zu stellen? Ein Leitsatz, der hilfreich sein kann, eine „gute“ Position in der Evaluation zu finden lautet: Nur wer selbst mit Neugier auf die Ergebnisse in die Evaluation geht, wird darin etwas Nützliches finden. Die Neugier spricht die Objektivität in uns an.

Im weiteren Verlauf der Arbeit möchte ich einen Fragebogen vorstellen, mit dessen Hilfe man die Anwendung der Wirksamkeitsfaktoren, erweitert mit „Messpunkten“ zur guten Supervision nach Heidi Möller, innerhalb seiner Sitzungen beurteilen kann. Dieses Verfahren ganz allein durchzuführen, ist vermutlich sehr ermüdend und weniger „kritisch“ als mit einer Person, welche einen durch den Prozess leitet. Dies kann im Rahmen von Kontrollsupervisionen, Intervisionen und kollegialen Austausch passieren. Diese Formen der Reflexion des eigenen Handelns durchzuführen sollte Anspruch einer jeden Supervisorin, eines jeden Supervisors sein. Dieser Anspruch findet sich auch in den Qualitätsstandards von Dachverbänden wieder. Die DGSv z.B. schreibt auf ihrer Website unter dem Stichwort Qualität:

---

<sup>25</sup>Vgl. Sigmund Freud (1927, GW 14, S. 293)

<sup>26</sup>Hg. Berker, *Selbstkonfrontationsinterviews bei Experten der Supervision, 1998, S. 2)*

„In ihrer Praxis sind alle Mitglieder der DGsv nach der Mitgliederordnung verpflichtet, sich regelmäßig fortzubilden und ihre supervisorische oder Coachingpraxis kontrollieren zu lassen.“<sup>27</sup>

### 6.1.1 Gesprächs-, Interviewleitfaden für die Selbstevaluation

Die folgenden Fragen können als Leitfaden dienen, die Aufnahme einer Supervisions Sitzung im Nachgang zu betrachten. Sie beziehen in der Hauptsache auf die Wirkfaktoren nach Grawe.

#### Therapeutische Beziehung/ Arbeitsbündnis

- Durch welche Interaktionen haben Sie aktiv an der Beziehung zum Kunden gearbeitet?
- Wie wurde durch Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen sowie Empathie gezeigt?
- Wurde genügend Zeit zur Verfügung gestellt, dass der Kunde sich im Sinne des Joining<sup>28</sup> gesehen fühlt?
- Welche Muster der Beziehungsgestaltung der Teilnehmer untereinander und zum Leiter/zur Leiterin liegen vor?
- Wie gestaltet sich das Arbeitsbündnis?
- Welche Rollenzuschreibungen und Rollenübernahmen lassen sich finden?
- Klärung wer für was Verantwortung trägt?
- Welcher Typus der Kommunikation herrscht vor?

#### Ressourcenaktivierung

- Welche Interventionen wurden gesetzt, um die Ressourcen der Kunden, die für die Problembewältigung nützlich scheinen, sichtbar zu machen?

#### Problemaktualisierung / aktive Hilfe zur Problembewältigung / Klärungsarbeit

- Hilfestellung Triade: Empfindung/Empathie, Resonanz, Reflexion<sup>29</sup>
- Unter welchen Bedingungen werden Interpretationsangebote und Interventionsvorschläge angenommen?
- Unter welchen Bedingungen werden sie nicht verstanden oder gar verworfen?

#### Zur Interventionsstrategie

- Wie erfolgt die gemeinsame Sinnggebung während der Arbeit an der Fall-, Institutions-und Teamdynamik?
- Welche theoretischen Vorverständnisse liegen vor?

<sup>27</sup> <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/qualitaet/> vom 25.11.2019

<sup>28</sup> von Schlippe, Schweitzer: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* 2016, S. 95

<sup>29</sup> Busse; Tietel: *Mit den Dritten sieht man besser, Triaden und Triangulierung in der Beratung* 2018, S. 84 ff)

- Sind sie bei Supervisor und Supervisanden ähnlich oder unterscheiden sie sich? Wie werden sie ggf. konfrontiert und synchronisiert?

#### Zur Gruppendynamik

- Wie lässt sich die Gruppendynamik kennzeichnen?
- Welche gruppendynamischen Prozesse stehen eventuell einer Erkenntnisbildung der Supervisanden im Wege?
- Welche Metaphorik fällt ins Auge?

## **6.2 Selbstevaluation im Supervisadensystem**

Die bisherigen Forschungen machen viele weiße Flecken im Bereich der Supervisionsforschung auf. Einige Fragen zur Wirkung im Supervisanden- und Klientensystem sind positiv beantwortet, jedoch nicht ohne weiteres in eine Allgemeingültigkeit übertragbar. Große Schwierigkeiten bereiten u.a. die verschiedenen Schulen und deren teils unterschiedliche Methoden. Ohne weit den Schlussfolgerungen der vorliegenden Arbeit vorweg greifen zu wollen, ist diese Ebene der Forschung für den einzelnen Supervisor nicht leistbar. Was der Supervisor jedoch hat, ist sein eigener Ansatz, seine eigene Art und Weise, die er selbst einer kritischen Evaluation unterziehen kann. Im Folgenden möchte ich zwei Methoden vorstellen, mit dessen Hilfe Daten zur Wirkung im Supervisadensystem erfasst werden können.

Bei der Selbstevaluation führt der Supervisor durch den Prozess bzw. verteilt die Fragebögen. Damit ist die Gefahr für Gefälligkeitsaussagen und Verschiebung der Aussagen in Richtung sozialer Erwünschtheit recht groß. Diese Form der Evaluation hat jedoch nicht den Anspruch einen sehr starken Wirkungsnachweis zu erzielen, sondern soll dem Supervisor als Reflexionsbasis des eigenen Handelns dienen.

### **6.2.1 Leitfaden SupervisandInneninterview**

Nach Abschluss eines Supervisionsprozesses oder zum Jahresabschluss lässt sich mit den Supervisanden ein kurzes Interview durchführen. Dieses soll nicht anregen, erneut in die Supervision einzutauchen, kann in Teilen im Nachgang aber auch zur Reflexion innerhalb der Supervision genutzt werden.

Das Interview ist am besten Aufzunehmen.

## Einführung

Im Interview geht es um Ihre Erfahrungen im Supervisionsprozess. Ich bitte Sie, mir von Ihrer konkreten, persönlichen Erfahrung zu erzählen.

Nehmen Sie sich dafür Zeit, auch für Einzelheiten. Sollte es zu weit vom Thema weggehen, werde ich es sagen. Denken Sie ruhig ein wenig nach, und fangen Sie dann an auf meine Fragen zu antworten:

- Wie haben Sie hinter sich liegenden Supervisionsprozess erlebt?
- Was hat Ihnen daran besonders gut gefallen, was weniger gut?  
(Situation der Supervision, Verhalten des/r Supervisors/in)
- Was in der Supervision hat aus Ihrer Sicht konkret zu den Veränderungen in Ihrer Arbeitspraxis beigetragen?
- Wie wirken sich die Ergebnisse der Supervision auf Ihre Arbeit aus?
- Werden mögliche Veränderungen auch von den KollegInnen/Vorgesetzten mitgetragen?
- Woran erkennt man ihrer Meinung nach eine gute Supervision? Was sollte in einer Supervision nicht fehlen?

### 6.2.2 Fragebogen zum SEI (Supervisions-Evaluation-Inventar)

Ein weitere Methode zur Erfassung von Wirkung legten Beer und Gediga mit dem SEI (Supervisions-Evaluation-Inventar) vor. Diese Methode erfasste 249 Items und bestand aus vier Fragebögen:

*„SEI 1: Einsatz zu Beginn des Supervisionsprozesses, beinhaltet allgemeine Daten zur Person und Arbeitssituation; Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf die Supervision; Items zum Zustandekommen der Supervision*

*SEI 2: Einsatz zu Beginn und nach Ende des Supervisionsprozesses, beinhaltet Items zu wahrgenommenen Merkmalen der Arbeitssituation; spezifische Fragen zum Erleben der Arbeitssituation*

*SEI 3: Einsatz nach dem Supervisionsprozess, beinhaltet Items zur Einschätzung der Supervision und momentanen Zustand der Arbeitssituation*

*SEI 4: Einsatz nach dem Supervisionsprozess, beinhaltet Items zur rückblickenden Beurteilung von Durchführung, Art und Umständen der Supervision und Fragen zur Beziehung zum/zur Supervisor/in.“<sup>30</sup>*

---

<sup>30</sup> Fischer, Schigl „Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von Supervision“ (2001), S. 33

Die vier Fragebögen umfassen insgesamt 10 Seiten und sind für den gesteckten Rahmen zu umfangreich und nicht mehr zweckdienlich. Einige Items könnten jedoch als Teil der Beziehungsarbeit und Auftragsklärung abgefragt werden, andere im Rahmen einer Zwischenreflexion und wiederum andere nach dem Prozess.

Die Fragebögen sind kostenfrei im Internet zu bekommen und können mit etwas Arbeit auf das eigene Interesse zusammengestellt werden. Einige Beispielabfragen möchte ich hier als Abbildungen darstellen. Dies sind direkte Kopien aus dem Fragenbogen zur Wirkung von Supervision<sup>31</sup>.

Welche **Ziele** wollten Sie zu Beginn der Supervision erreichen? Bitte geben Sie zu jedem der aufgeführten möglichen Gründe an, ob er für Sie eher zutrifft oder eher nicht zutrif. (Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

Zu Beginn der Supervision wollte ich	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
* meine Arbeitszufriedenheit erhöhen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* mich im Umgang mit Klienten sicherer fühlen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* die aufgabenbezogene Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen verbessern.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* meine Anliegen und Wünsche besser gegenüber der Leitung vertreten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Klarheit über meine berufliche Aufgaben steigern...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* mich gegenüber den Wünschen der Klienten besser abgrenzen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Kritik im Kollegenkreis aussprechen und bestehende Konflikte lösen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* mehr Klarheit über die Ziele und Konzepte der Einrichtung gewinnen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bezogen auf die **eigene Person** hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:

	Trifft zu	eher zu	/	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* meine berufliche Aufgabe ist mir klar geworden..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kenne besser meine Stärken und Schwächen..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich suche bei beruflichen Konflikten und Problemen nicht nur bei mir die Verantwortung.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich teile mir meine Kräfte besser ein.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* meine Arbeit macht mir mehr Spaß.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>31</sup> <http://www.eval-institut.de/sei/seivia.pdf>

Bezogen auf die <b>Klienten</b> hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:					
	Trifft		/	Trifft	
	zu	eher zu		eher nicht	nicht zu
				zu	zu
* ich fühle mich im Umgang mit Klienten sicherer.	<input type="checkbox"/>				
* kann fachliche Ziele erfolgreicher erreichen.....	<input type="checkbox"/>				
* ich kann mich gegenüber den Wünschen der Klienten besser abgrenzen.....	<input type="checkbox"/>				
* verstehe besser ihre Situation und Person.....	<input type="checkbox"/>				
* es finden mehr Fallbesprechungen bzw. klientspezifische (Dienst-) Besprechungen statt.....	<input type="checkbox"/>				
Bezogen auf den <b>Kollegenkreis</b> hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:					
	Trifft		/	Trifft	
	zu	eher zu		eher nicht	nicht zu
				zu	zu
* Verantwortungsbereiche sind klarer abgesteckt..	<input type="checkbox"/>				
* kollegiale Beratung und Unterstützung hat zugenommen und ist besser.....	<input type="checkbox"/>				
* kritische Rückmeldungen werden eher ausgetauscht und Konflikte gelöst.....	<input type="checkbox"/>				
* klarere Absprachen werden getroffen und zuverlässiger eingehalten.....	<input type="checkbox"/>				
* aufgabenbezogene Zusammenarbeit hat sich verbessert.....	<input type="checkbox"/>				
Bezogen auf die <b>Einrichtung/Institution und die Leitung</b> hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:					
	Trifft		/	Trifft	
	zu	eher zu		eher nicht	nicht zu
				zu	zu
* mir sind die Ziele und Aufgaben der Einrichtung klarer geworden.....	<input type="checkbox"/>				
* ich kann mich mit den Zielen und Aufgaben der Einrichtung besser identifizieren.....	<input type="checkbox"/>				
* ich kann meine Wünsche und Anliegen besser gegenüber der Leitung vertreten.....	<input type="checkbox"/>				
* die Abläufe und Entscheidungswege in meiner Einrichtung sind mir geläufiger.....	<input type="checkbox"/>				
* Verhältnis zu meiner Leitung hat sich verbessert.	<input type="checkbox"/>				

## 7. Hindernisse

Hier soll der Frage auf den Grund gegangen werden, warum eine Evaluation so schlecht von den Supervisoren unterstützt wird. Dabei möchte ich mit der allgemeinen Supervisionsforschung beginnen, die auch Wirkungsforschung beinhaltet. In einem informellen Gespräch mit Markus Lohse, der an der Hochschule Mittweida Supervisionsforschung betreibt, wurde mir dieses Bild bestätigt. Es ist sehr schwer an Zuarbeiten aus der Praxis zu kommen. In meiner beraterischen Haltung gehe ich davon aus, dass Supervisoren gute Gründe haben Dinge zu tun oder nicht zu tun. Ich möchte ich versuchen, diese hier kurz darzustellen, da darin womöglich auch Anstöße für ein anderes Zugehen von Forschung auf Supervisor\_innen bedacht werden kann. Dabei ist natürlich zu sagen, dass diese Darstellung auf keiner wissenschaftlichen Basis steht und vielmehr als ein Kommentar zu verstehen ist. Eine solche Erhebung auch mal wissenschaftlich zu betrachten könnte ein kleiner Baustein dazu sein, die Datengrundlage für die Forschung zu erhöhen.

Ein wichtiger Grund liegt auf der Hand. Die Aufnahme und zur Verfügungstellung der eigenen Praxis, sowie das Ausfüllen von Fragebögen usw. wird nicht honoriert. Es wird Zeit investiert und die zu erwartende Gegenleistung ist nicht greifbar. Für manche scheint es schon schwer, Kontrollsupervisionen im Rahmen der eigenen Qualitätssicherung einzubauen. Forschung als Merkmal von Qualitätssicherung zu verstehen, liegt da noch weiter weg. Für beides gibt es keine Verpflichtung.

Ein weiterer Hinderungsgrund, seine Praxis anderen zur Verfügung zu stellen und damit offen zu legen, könnte Scham sein. Schmaz davor, sich mit seinen Unsicherheiten zu zeigen und bewertet zu werden. Dazu kommt noch die Anforderungen die die Entbindung der Schweigepflicht und die Einverständniserklärung der Kunden mit sich bringen. Für Selbstbetrachtung entfallen viele dieser Hindernisse. Hier stellt sich eher die Frage nach dem Zeitaufwand und dem Nutzen daraus. Vergleich mit der Überlegung, ob man sich früh am morgen eine Runde Morgensport antun sollte oder nicht. IM Grunde weiß man, dass es gesund für einen ist, muss sich aber dennoch oft überwinden und sieht den Nutzen nicht sofort.

## 8. Schlussfolgerungen für die eigene Praxis

Die kurze und bei Weitem nicht umfangreiche Reise durch verschiedene Literatur und dem daraus folgenden lauten Denken hinterlässt beim Autor ein etwas betrübtes Bild. Gerade die Studie von Petzold u.a. rüttelt im ersten Moment ordentlich an der eigenen Berufsethik. Letztlich muss festgestellt werden, dass es keinen konkreten und gut untersetzten Wirkungsnachweis auf das Klientensystem und nur einen überschaubaren Wirkungsnachweis im Supervisandensystem gibt, wenn man versucht, diesen über die Supervision als Ganzes zu spannen. Das diese bisher nicht erbracht sind, heißt nicht, dass positive Wirkungen nicht existieren.

Nach der Auseinandersetzung mit dem Thema finde ich auch keine befriedigende Antwort auf die Forschungsfrage, inwieweit die Selbstevaluation ein nützliches Werkzeug darstellt, um das Wirken von Supervision nachzuweisen. In einem harten Urteil, welches durch die innere Abwägung und weniger in Folge von Nachweisen basiert, steht eher ein „Nein“. Die Hindernisse zur Führung eines starken Wirkungsnachweises sind für den Einzelnen nicht zu erbringen. Einzig nützlich und aus der Haltung der Identifikation mit dem eigenen Berufsbild scheint es, notwendige Forschung über Wirksamkeit zu unterstützen. Petzold vergleicht den Nutzen der Supervisionsforschung gern mit der Forschung zu Psychotherapie von Grawe. Demnach stellt Forschung „Supervision auf den Prüfstand“, wie seinerseits die Grawe-Studie (et al.1994) die Psychotherapie auf den Prüfstand stellte. Sie hatte viel Staub aufgewirbelt [...]“ und „ die Landschaft verändert, mit Blick auf ein Qualitätsbewusstsein im Felde der Psychotherapie positiv.“<sup>32</sup> Dieses wünsche ich mir nach der Auseinandersetzung mit dem Thema noch mehr für das Feld der Supervision.

Welcher Bereich weiterhin in der Verantwortung des Supervisors, der Supervisorin gehört, ist die Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun, quasi der eigenen Resonanzfläche.

Die etablierten reflexiven Methoden, wie Intervisionsgruppen, Balintgruppen und Kontrollsupervisionen stellen in der Nachschau einen Qualitätsstandard dar, der zwingend zum Handwerkszeug eines Supervisors gehört. Der Schatten an dieser Form ist der Bericht des erlebten Prozesses aus der eigenen konstruktivistischen Perspektive heraus. Mit dem vorgestellten Werkzeug der Selbstkonfrontationsinterviews, als auch der beschriebenen Erhebungen im Klientensystem, ist eine Möglichkeit geschaffen, auf Grundlage des „Rohmaterials“ eigenes Handeln zu reflektieren und entsprechend Lernschritte zu machen.

Nun kann man sich möglicherweise berechtigt fragen, was denn die besondere Erkenntnis ist, die aus dieser Arbeit entsteht. Schlussendlich steht vielleicht der Versuch im Raum, eigene

---

<sup>32</sup> Petzold, Schigl, Fischer, Höfner, „Supervision auf dem Prüfstand“, 2003, S.15

Aufnahmen von Prozessen, in die reflexive Auswertung des eigenen Handelns einzubeziehen und dazu auch der Supervisionsforschung als Ganzes zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus ist diese Arbeit vielmehr als eine innere Auseinandersetzung mit der eigenen Berufsrolle zu verstehen, an dessen Ende das Plädoyer für eine unbedingte Unterstützung der Forschung steht.

## 9. Literaturangaben

Balzer, L., Frey, A., Nenninger, P. (1999) *Was ist und wie funktioniert Evaluation?* erschienen in der Zeitschrift: „Empirische Pädagogik

Berker, P. (1998): *Praxisnahe Supervisionsforschung: Felder - Designs – Ergebnisse*, Beltz

Busse, S. ; Tietel, E. (2018): *Mit den Dritten sieht man besser, Triaden und Triangulierung in der Beratung*, Vandenhoeck & Ruprecht

Dörrich, V. (2017): *Die Übertragbarkeit der Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Grawe et. al. auf die Beratung*, Masterarbeit HS Neubrandenburg

Fischer, M. (2001): *Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von Supervision*

Grawe, K., Donati, R., Bernauer, F. (1994): *Psychotherapie im Wandel: von der Konfession zur Profession*. Hogrefe Verlag

Jugert, G. (1998) *Zur Effektivität pädagogischer Supervision: Eine Evaluationsstudie schulinterner Gruppen-Supervision mit Lehrern*, Peter Lang GmbH

Knopf, W. (2016): *Plädoyer für eine Supervisionsforschung in und für Europa*, Journal Supervision 02/2016

Lamnek S. (1995): *Qualitative Sozialforschung*, Weinheim

Lambert, M.J. (1992): *Psychotherapy outcome research: Implications for integrative and eclectic therapists*. In J.C. Norcross & M.R. Goldfried (Eds.), *Handbook of psychotherapy integration* (pp. 94–129)

Märtens M. und Möller H. (1998): *Zur Problematik der Supervisionsforschung Forschung ohne Zukunft?* OSC (3) 1998 S. 205 – 221

Möller, H. (2001): *Was ist gute Supervision?* Kassel University Press

Petzold, Schigl, Fischer, Höfner (2003): *Supervision auf dem Prüfstand*, Leske+Budrich, Opladen

von Schlippe, A., Schweitzer, J. (2016): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, Vandenhoeck & Ruprecht

Winkens, H. (2006): *Supervision stärkt Resilienz*, in Journal Supervision 2/2016

