

Lippmann



Intervision

3. Auflage

Kollegiales
Coaching
professionell
gestalten

 Springer

Intervision

Eric D. Lippmann

Intervision

Kollegiales Coaching professionell gestalten

3., überarbeitete Auflage

Mit 45 Abbildungen, 13 Cartoons und 10 Tabellen

Eric D. Lippmann

IAP (Inst. f. Angewandte Psychologie), Zürich
Switzerland

ISBN 978-3-642-30059-2
DOI 10.1007/978-3-642-30060-8

ISBN 978-3-642-30060-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004, 2009, 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Dipl.-Psych. Joachim Coch, Heidelberg
Projektmanagement: Axel Teiber, Heidelberg
Lektorat: Thalia Andronis, Köln
Projektkoordination: Heidemarie Wolter, Heidelberg
Umschlaggestaltung: deblik, Berlin
Fotonachweis Umschlag: (c) .shock/shutterstock
Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

» Lass uns zusammen arbeiten,
ohne uns krampfhaft zu umklammern,
uns gegenseitig wertschätzen,
ohne einander zu beurteilen,
aufeinander eingehen,
ohne sich aufzudrängen,
uns gegenseitig einladen,
ohne sich übermäßig zu beanspruchen,
so dass wir uns gegenseitig kritisieren können,
ohne anzuklagen,
und uns gegenseitig helfen,
ohne zu beleidigen,
so dass wir uns auch wieder trennen können
ohne Schuld.

Wenn diese Vorstellungen auf Gegenseitigkeit beruhen,
so können wir uns wahrhaftig begegnen
und uns wechselseitig bereichern und befruchten. «

In Erinnerung und Anlehnung an Virginia Satir (1916–1988)

Vorwort zur 1. Auflage

Der Bedarf an Beratung steigt. Die Bücherflut zum Thema ebenfalls. Weshalb nun gerade dieses Buch? Die Wasser-Metapher enthält einen Teil der Antwort: »Alles fließt«, stellte schon Heraklit fest, und dies gilt heute nicht weniger als in der Antike. Die Vorstellungen und die Klarheit darüber, wie wir anfangs des 21. Jahrhunderts unsere Lebensbereiche gestalten wollen und sollen, werden immer fließender. Das Reflektieren und Finden von optimalen Möglichkeiten wird immer individueller und erweist sich als lebenslanger Balanceakt. Auf dem Seiltanz über dem Fluss fühlt sich mancher ziemlich allein; deshalb ist es für viele Menschen eine Hilfe, Beratung in Anspruch zu nehmen. Als professioneller Trainer und Berater könnte ich mich einerseits über den wachsenden Coaching-Bedarf freuen. Andererseits strebe ich mit meinem Beratungsverständnis primär eine »Hilfe zur Selbsthilfe« an und versuche, mich so schnell wie möglich »überflüssig« zu machen. Und dazu soll dieses Buch einen Beitrag leisten. Denn es richtet sich an Personen in unterschiedlichen beruflichen Positionen und Feldern, die das Bedürfnis nach Beratung zwar haben, dafür aber nicht notwendig ein Setting unter professioneller Leitung wünschen oder benötigen; oder die vielmehr vielleicht sogar beide Seiten der Beratung intensiver kennenlernen oder pflegen möchten, diejenige des Beraters wie diejenige des Kunden. Die Intervision als Form des kollegialen Coachings bietet dafür einen optimalen und dazu noch kostengünstigen Rahmen. Und die Publikationen zur Intervision im deutschen Sprachraum sind zurzeit eher noch mit einem Rinnsal zu vergleichen. Dies ist für mich ziemlich erstaunlich, bietet doch die Idee des kollegialen Coachings einige Vorteile gegenüber anderen Lernformen; dazu vorweg einige Gedanken:

- Häufig lässt sich ein im Seminar gelernter Stoff nicht sofort im Alltag umsetzen, weil etwa die Fallbeispiele nicht auf die eigene Situation zugeschnitten sind oder das Thema gerade etwas zu spät kommt, weil man einen aktuellen Fall bereits vor ein paar Wochen hatte. Die kollegiale Beratung bietet die Möglichkeit, sich »just in time« Wissen anzueignen und die für eine aktuelle Fragestellung nötigen Kompetenzen kurzfristig »einzu-proben«.
- Was auf ein konkretes Fallbeispiel hin erarbeitet wurde, lässt sich kurz darauf in der Realität ausprobieren und wiederum in einer nächsten Intervision im Nachhinein auswerten. Aus der (Hoch-)Schule wissen wir um die Problematik des »Lernens auf Vorrat« – dies gilt für die kollegiale Beratung wohl kaum. Dazu kommt, dass sich die anderen Gruppenmitglieder häufig in ähnlichen Situationen und Fragestellungen befinden und gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren können.
- Sowohl bei innerbetrieblichen Mandaten wie auch bei den überbetrieblichen Ausbildungen am Institut für Angewandte Psychologie in Zürich bin ich immer wieder auf die Frage gestoßen, wie der Transfer des Gelernten in den Berufsalltag unterstützt werden kann. Als wichtige methodische Hilfe hat sich dabei die Arbeit an konkreten Fällen und Fragestellungen der Teilnehmer erwiesen. Deshalb bauen wir in vielen Ausbildungen entsprechende Teile mit ein (z. B. in Form von »ERFA-Lernen« in unserem Führungskräfte-Training, vgl. dazu Steiger u. Lippmann 2008, S. XXI). Oder wir unterstützen Interessenten nach oder außerhalb von Trainings darin, sich in Intervisionsgruppen zu treffen. Wie in diesem Buch beschrieben, können dabei Kombinationen von Supervision und Intervision sinnvoll sein.
- Der Kostendruck der Unternehmen auf die betriebliche Bildung wird immer stärker. Themen zur Einübung sozialer Kompetenzen müssen in immer kürzeren Seminaren ab-

gewickelt werden, wie wenn sich die Verkürzung von Entwicklungs- und Produktionsprozessen eins zu eins auf menschliche Lernprozesse übertragen ließe. Doch das Einüben von Verhaltensänderungen lässt sich nicht beliebig beschleunigen. Einen qualitativ guten und dennoch kostengünstigen Ausweg aus dem Dilemma »Flussfahrt durch Europa in zwei Tagen« bietet die Förderung von inner- und überbetrieblichen Interventionsgruppen. Mögliche Formen und Anwendungssituationen werden im Buch beschrieben.

Alter Wein in neuen Schläuchen? Tatsächlich sind die Ideen zur kollegialen Beratung alles andere als neu. Umso erstaunlicher, dass es nicht mehr Veröffentlichungen zu dieser effizienten Art des individuellen und organisationalen Lernens gibt.

Und bleiben wir noch bei der Metapher kostbarer Flüssigkeiten: Ich persönlich predige gerne Wein (bzw. Wasser) und trinke auch gerne Wein (bzw. Wasser in angereicherter Form), und dies am liebsten in Gesellschaft anderer Menschen. Dass ich ein Buch über kollegiale Beratung geschrieben habe, hat viel mit meinem beruflichen Werdegang zu tun: Ich habe in meinen eigenen Ausbildungen erfahren, wie hilfreich der kollegiale Austausch sein kann (sei dies in der Ausbildung zur Familientherapie, Gruppenleitung, Supervision, Organisationsberatung oder zum Coaching, meistens hauptsächlich unter professioneller Leitung). Und besonders nach der Zeit der Aus- und Weiterbildungen sind für mich Interventionsgruppen wichtige Unterstützungssysteme geworden, sowohl innerbetrieblich wie auch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Kontexten. Dabei ist es für mich/uns ein stetes Anliegen gewesen, die Arbeit auch methodisch zu variieren. Dies war auch ein Grund, die dadurch gesammelten Erfahrungen zusammenzutragen und aufzuschreiben.

Somit danke ich allen, die mich beim Verfassen dieses Buches unterstützt haben: meinen Kunden, mit und bei denen ich viele Methoden erproben und verbessern durfte, meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich sowie aus der Interventionsgruppe; nicht zuletzt meinen beiden Frauen Michèle und Nadine, die mich als Ehemann und Vater manche Stunde hinter dem Computer sitzend ertragen und entbehren mussten. Mit einem edlen Tropfen stoße ich symbolisch mit allen an!

Eric Lippmann

Meilen/Zürich, im Herbst 2003

Vorwort zur 3. Auflage

Knapp 10 Jahre nach dem erstmaligen Erscheinen des vorliegenden Buches kann ich mit Freude feststellen, dass sich Intervision sowohl als Form der kollegialen Beratung wie auch als Begriff weiter etablieren konnte. Die im Vorwort zur 1. Auflage genannten Vorteile haben sich durchgehend bewahrheitet. Der Zeit- und Kostendruck für organisationale Lern- und Veränderungsprozesse hat sich weiter verstärkt. Intervisionsgruppen als »Brücke zwischen individueller und organisationaler Veränderung« (Lippmann 2012) gewinnen in diesem Zusammenhang klar an Bedeutung. Kollegiale Beratung als Unterstützungssystem von Einzelnen und Teams in anspruchsvollen Situationen kann als »Entschleunigungsbeitrag« betrachtet werden: Wir können in der Hektik innehalten, unser Handeln reflektieren und dadurch hoffentlich kontextadäquat optimieren. Im Gegensatz zur »Coaching-Flut« halten sich die Veröffentlichungen zur Intervision im deutschen Sprachraum nach wie vor im Rahmen eines erwähnten Rinnsals. Die wichtigsten Neuerscheinungen sind berücksichtigt worden, sodass auch die 3. Auflage den Anspruch erhebt, Sie als Leser/-in auf dem aktuellen Stand zu halten.

Eric Lippmann

Zürich, im Herbst 2012

Über den Autor



Lippmann, Eric, Prof. Dr.

Prof. Dr. phil. I, Studium der Psychologie und Soziologie an der Universität Zürich; Weiterbildung in Paar-/Familientherapie, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Leitung des Zentrums »Leadership, Coaching & Change Management« am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich. Tätigkeits-schwerpunkte: Studienleitung im Master of Advanced Studies (MAS) »Supervision & Coaching in Organisationen« und MAS »Coaching & Organisationsberatung«; Führungskräfteentwicklung; Train-the-Trainer; Supervision und Beratungen von Teams; Einzelcoaching; Lehre an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Im Springer-Verlag sind von ihm bereits erschienen:

- Zusammen mit Thomas Steiger als Herausgeber: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte (1999; 2008 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, 2013 4. Auflage)
- Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (2006; 3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2013)
- Drogenabhängigkeit: Familientherapie und Prävention (1990)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Von der Supervision zum kollegialen Coaching	9
2.1	Begriffsklärung und Entstehungskontexte	10
2.1.1	Supervision	10
2.1.2	Intervision	12
2.2	Kennzeichen, Nutzen und sinnvolle Anwendung der Intervision	15
2.2.1	Kennzeichen der Intervision	15
2.2.2	Nutzen der Intervision	18
2.2.3	Anwendungssituationen	20
2.3	Arbeitsfähigkeit von Gruppen	25
2.3.1	Was versteht man unter Gruppen?	25
2.3.2	Gruppenstrukturen	28
2.3.3	Prozesse in Gruppen	34
2.3.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	48
2.4	Hilfsmittel zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit von Intervisionsgruppen	52
2.4.1	Arbeitsvereinbarungen für Intervisionsgruppen	52
2.4.2	Moderationsgrundlagen	54
2.4.3	Kommunikative Voraussetzungen	55
2.4.4	Reflexionshilfen	59
3	Modelle und Methoden für kollegiales Coaching	63
3.1	Grundschema und seine Varianten	65
3.1.1	Idealtypische Struktur einer Intervisionssitzung	65
3.1.2	Das Grundmodell in 6 Hauptschritten	66
3.1.3	Der Problemlösungszyklus	66
3.1.4	Konfliktbearbeitungsmodell in Anlehnung an das Harvard-Konzept	68
3.1.5	Fallbearbeitung in 4 Phasen	70
3.1.6	»4-Wandblätter-Methode«	75
3.1.7	»Stop-and-go-Methode«	75
3.1.8	Coaching mit Beobachtung	76
3.1.9	Reflecting-Team	78
3.2	Vorbereiten und Anliegen erheben	82
3.2.1	Imagination	84
3.2.2	Partnerinterview	85
3.2.3	Malen, Zeichnen	86
3.3	Darlegen, präsentieren und verstehen	88
3.3.1	Pinnwandkarten	88
3.3.2	Mindmapping	89
3.3.3	Fischgrät-Diagramme	90
3.3.4	Problembaum	91
3.3.5	Systemanalyse	91
3.3.6	Beziehungslandkarte bzw. System-Struktur-Zeichnung	93
3.3.7	Systemdarstellung mit Holzfiguren oder anderen symbolischen Hilfsmitteln	95
3.3.8	Metaphern	96

3.3.9	Adler – Ameise – Stier	97
3.3.10	Problem, Sichtweise, Experte, Hofnarr	98
3.3.11	Orientierungsschema für Konfliktsituationen	99
3.3.12	Thomann-Schema	100
3.3.13	Hilfreiche Fragen	104
3.4	Assoziieren und Hypothesen bilden	117
3.4.1	Innerer Film	117
3.4.2	Situationsanalyse und Hypothesenbildung	120
3.5	Lösungen und Handlungsalternativen erarbeiten und ausprobieren	131
3.5.1	Kreativitätstechniken	131
3.5.2	Plädoyer für eine Lösung	137
3.5.3	Fachlicher Input	137
3.5.4	Freak-Beratung	137
3.5.5	Potenzial-Transformation	138
3.5.6	Geschichten erzählen	139
3.5.7	Fokussierendes Reflecting – das Ressourcenrad	140
3.5.8	Arbeiten mit Rollenspielen	141
3.5.9	Arbeiten mit Skulpturen	153
3.5.10	Arbeiten mit Aufstellungen	155
3.5.11	Problemlösungsstruktur beschreiben und verändern	156
3.5.12	Arbeiten mit dem »inneren Team«	157
3.6	Entscheidungen herbeiführen und nächste Schritte vorbereiten	160
3.6.1	Systematische Entscheidungsfindung	161
3.6.2	Abwägen von Vor- und Nachteilen	161
3.6.3	Lösungsfokussierung und Lösungsgestaltung mit Fragen aus der lösungsorientierten Beratung	162
3.6.4	Tetralemma: Umgang mit widersprüchlichen Lösungen	165
3.6.5	Nächste Schritte vorbereiten	166
3.7	Auswerten, abschließen und Ergebnis sichern	171
3.8	Zwischenevaluationen, Mutationen und Abschließen von Intervisionsgruppen	172
3.8.1	Veränderungen und Abschlüsse von Intervisionsgruppen gestalten	177
4	Bildung von Intervisionsgruppen	179
4.1	Innerbetriebliche kollegiale Beratung: 2 Konzeptbeispiele	180
4.1.1	Die Einführung kollegialer Beratung in einem Unternehmen in Anlehnung an Brinkmann	180
4.1.2	Führungsentwicklung an der Basis durch »Team-Coaching«	183
4.2	Konzept einer Intervisionsgruppe in Anlehnung an Mutzeck	188
4.2.1	Bildung einer Gruppe	188
4.2.2	Fortbildungsphase	189
4.2.3	Vertiefung des kollegialen Coachings mit externer Beratung	189
4.2.4	Kollegiales Coaching ohne externe Beratung	190
	Literatur	191
	Stichwortverzeichnis	197

Einleitung

Das letzte Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts war in den meisten Organisationen hauptsächlich durch eine Zunahme an Komplexität und an Geschwindigkeit in der Bewältigung der wichtigsten Aufgaben und der dazu notwendigen Veränderungsprozesse geprägt. Von daher erstaunt es wenig, dass ein Hauptaugenmerk auf die Frage gerichtet wurde, wie Organisationen die Leistung erbringen können, um ihre Entwicklung neu auszurichten und die Diskrepanz zwischen den Anforderungen des Umfelds und ihren eigenen Fähigkeiten abzubauen. Um diese Lernleistung aufzubringen, wurden Modelle und Konzepte entworfen, die unter folgenden Oberbegriffen zusammengefasst werden können:

»Organisationales Lernen« und
»Lernende Organisation«

- »Lernende Organisation«,
- »Organisationales Lernen«,
- »Management von Lernprozessen« oder
- »Wissensmanagement«.

5 Ebenen nach Peter Senge:

Allen gemeinsam ist die Grundüberzeugung, dass es eine zentrale Managementaufgabe sein wird, Lernprozesse in der Organisation so zu gestalten und zu verankern, dass möglichst alle Mitarbeitenden beteiligt und involviert sind. Doch wie dies im Einzelnen geschehen soll und ob Organisationen überhaupt lernende Systeme, vergleichbar mit einzelnen Menschen, sind, darüber gehen die Ansichten auseinander. Es ist jedoch kaum ein Zufall, dass ausgerechnet in einem der am weitesten verbreiteten und damit einflussreichsten Modell – demjenigen von Peter Senge – doch wieder ein Hauptaugenmerk auf den einzelnen Menschen in der Organisation gerichtet wird. In seinem Buch *Die fünfte Disziplin* (1991) postuliert der Autor, dass in einer lernenden Organisation folgende 5 Ebenen berücksichtigt sein müssen:

– Systemisches Denken

Systemisches Denken Die Mitarbeitenden erwerben bzw. verfügen über Fähigkeiten, komplexe Systemzusammenhänge zu erkennen und anzuerkennen und interdisziplinär zu behandeln; damit laufen sie weniger die Gefahr, komplexe Probleme durch einfache Rezepte vorschnell lösen zu wollen.

– Könnerschaft

»**Könnerschaft**« Die Mitarbeitenden weisen ein klares Verständnis ihrer eigenen Ziele, Entwicklung und Wirklichkeit auf, das sie in Beziehung zu der Entwicklung des Unternehmens und ihren Einflussmöglichkeiten setzen können.

– Mentale Modelle

Mentale Modelle Die Mitarbeitenden verfügen über eine »geistige Landkarte«, die gewissermaßen als Grundlage für ihre Fähigkeiten, Möglichkeiten und visionären Zielvorstellungen dienen kann. Da die Grundannahmen Wahrnehmung, Wirklichkeitsverständnis und die Handlungsmuster beeinflussen, sollten sie ständig reflektiert werden.

– Gemeinsame Vision

Gemeinsame Vision entwickeln Die Mitarbeitenden sind in der Lage, eine gemeinsame Vision als erstrebenswertes Bild der Zukunft zu ent-

wickeln. Damit werden Zusammenhalt und Verbindlichkeit gefördert und Energien mobilisiert.

Teamlernen Die Mitarbeitenden verfügen über Teams, die fähig und bereit sind, echte Dialoge zu führen (aufeinander hören, gemeinsam denken, sich offen mitteilen) und damit kollektive Abwehrmechanismen zu überwinden. Teamlernen ist die entscheidende Verbindung für das Lernen der Organisation.

Wie ein Unternehmen zu einer lernenden Organisation werden kann und ob das Fähigkeitsmodell von Senge dazu ausreicht, bleibt bis jetzt eine Frage, die sich beispielsweise auch die Autoren von Arthur D. Little stellen. Sie betonen ihrerseits, dass Lernprozesse auf Selbstbeobachtung, Erkenntnis der Zusammenhänge, Abstimmung und Engagement für gemeinsame Entscheidungen aufbauen. Hierdurch werden Eigeninitiative und die Identifikation der Einzelnen mit dem Unternehmen gefördert (1995, S. 51). Somit setzen auch diese Autoren einen Schwerpunkt auf das Individuum und weisen zu Recht warnend darauf hin, dass diktierte Veränderungen Eigeninitiative zerstören und zur inneren Emigration führen können. »Big Changes, wie sie den Wandel nennen, den die Unternehmen zu vollbringen haben, »muss sich vor allen Dingen in den Köpfen abspielen, in der Art, wie sich die Menschen im Unternehmen verhalten und wie sie miteinander kommunizieren und arbeiten« (ebd. S. 205). »Big Change« baut in diesem Modell auf der Kopplung von 3 Ebenen des Wandels auf, deren Interaktion synchronisiert werden müsse:

- »der Ebene des gemeinsamen Lernens (organizational learning),
- der Ebene der Anwendung des Gelernten zur Gestaltung der Leistungsprozesse und Bestimmung der Entwicklungsrichtung (redesign, rethinking),
- der Ebene der Partizipation und Einbeziehung der Beteiligten in die Verantwortung und Umsetzung (involvement of stakeholders)«.

Eine zentrale Frage, die sich in allen Überlegungen zur lernenden Organisation stellt, ist diejenige nach der **Verbindung zwischen individueller und organisationaler Ebene**. Wie können Erfahrungen, die ein Individuum, eine Abteilung oder auch eine größere Organisationseinheit gesammelt haben, anderen im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden? Und wie nimmt die Organisation angebotenes Wissen und Erfahrungen auf? Wie kann eine Kultur entwickelt werden, in der sich der Austausch von Wissen als lohnender erweist als das Horten? Wo kann Wissen weitergegeben werden, das in keinem Organisationshandbuch, in keiner Datenbank zu finden ist? Wie kann die Nachhaltigkeit von Bildungsveranstaltungen (z. B. Transferunterstützung von Managementtrainings) gefördert werden?

Das vorliegende Buch soll ein praxisorientierter Beitrag sein, ein Mosaikstein in der weiten Palette von Möglichkeiten, um auf obige Fragen eine Antwort zu geben. Intervention oder kollegiales Coaching

– **Teamlernen**

Zentrale Frage: Wie können Lernprozesse auf individueller und organisationaler Ebene verbunden und gefördert werden?

Intervention als eine Antwort darauf

Zielgruppen von Intervention

ist gerade in Unternehmen eine noch relativ wenig verbreitete Form, um den internen Erfahrungsaustausch zu fördern und unterstützen.

Zielgruppen sind dabei vor allem Führungskräfte, Projektleitende, Fachpersonen aus einem bestimmten Gebiet oder entlang einer Prozesskette, die sich zu einer Gruppe von idealerweise etwa 6 Teilnehmenden in regelmäßigen Abständen treffen. Dies kann begleitend oder im Anschluss an Weiterbildungsveranstaltungen oder auch generell als Unterstützung bei der Gestaltung der eigenen (Führungs-) Rolle sinnvoll sein.

Personen aus derselben Organisation oder aus verschiedenen Organisationen

Der Ursprung der kollegialen Beratung liegt aber nicht im innerbetrieblichen Kontext. Vielmehr wurden erste kollegiale Fallbesprechungen zwischen Mitgliedern einer Berufsgruppe durchgeführt, und zwar hauptsächlich aus den Feldern Therapie, Sozialarbeit und Pädagogik (vgl. dazu Thiel 1994, S. 200f.). Dies führt uns zum zweiten wichtigen Anwendungskontext der Intervention, der hier in Analogie zum organisationalen Lernen als »**interorganisationales Lernen**« bezeichnet werden soll.

Damit ist eine Idee bzw. ein Modell angesprochen, das für Individuen wie für Unternehmen im ersten Jahrzehnt dieses Jahrtausends von größter Bedeutung sein wird: Interorganisationales Lernen wird ein zentraler Erfolgsfaktor für das Überleben von Einzelnen wie auch größerer Systeme in einer immer komplexer werdenden Umwelt. Begriffe wie »best practice«, »benchmarking«, »lernende Netzwerke« oder »Praxisgemeinschaften« weisen darauf hin, dass es bereits verschiedene Ansätze gibt, wie (Personen aus verschiedenen) Organisationen voneinander lernen können, selbst wenn sie in einem Marktwettbewerb untereinander stehen.

Kollegialer Austausch als Bestandteil der Qualitätssicherung

In bestimmten Berufsfeldern wie Sozialarbeit, Psychotherapie, Supervision oder Organisationsberatung gilt der Austausch unter Fachpersonen sogar als wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung. Hier haben sich Interventions- neben den Supervisionsgruppen sowohl während der Berufsausbildung wie auch danach gut etablieren können. Darüber hinaus wird die kollegiale Beratung auch für andere Zielgruppen im überbetrieblichen Kontext an Bedeutung gewinnen. Angesprochen sind hier analog zu oben vor allem Führungskräfte, Projektleitende und Fachpersonen aus einem bestimmten Gebiet, die wiederum im Zusammenhang mit einer Bildungsveranstaltung oder im Anschluss daran ihren Erfahrungsaustausch vertiefend pflegen wollen.

Es lohnt sich für Betriebe, Intervention zu fördern

Auch da stellt sich natürlich die Frage, wie Erfahrungen und Wissen einzelner Interventionsgruppenmitglieder wiederum den Organisationen zugutekommen, denen sie angehören. Es darf vermutet werden, dass ein »Knowhow-Rückfluss« umso wahrscheinlicher sein dürfte, je mehr ein Betrieb den Einzelnen in Weiterbildungsmaßnahmen aktiv unterstützt. Mit anderen Worten, lohnt es sich für den Arbeitgeber, Führungskräften wie Mitarbeitenden Rahmenbedingungen (Zeit, Raum) zur Verfügung zu stellen, in denen (inter)organisationales Lernen stattfinden kann.

Damit kommen wir zum Überblick dieses Buches:

Nach den einleitenden Überlegungen wird in Kapitel 2 der Begriff Intervention in Abgrenzung zu anderen Beratungsformen erläutert. Damit werden auch Entstehungsgeschichte, Ziele und sinnvolle Anwendungsfelder beschrieben und die Bedeutung im Zusammenhang mit dem (inter)organisationalen Lernen verdeutlicht. Da der Erfolg der kollegialen Beratung von der Qualität der Gruppe abhängt, sind einige Überlegungen zur Arbeitsfähigkeit von Gruppen angebracht. Daraus werden zentrale Schlüsse gezogen, was Interventionsgruppen und ihre Mitglieder berücksichtigen sollten, um ein optimales Lernen zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang sind auch Klippen und Grenzen wichtig, die es zu beachten gilt. Das Kapitel endet mit einigen konkreten Hilfsmitteln, Regeln und Reflexionshilfen; die vorher genannten Erkenntnisse sollen dadurch leichter in die Praxis umgesetzt werden können.

Leser/-innen, die weniger an theoretischen Ausführungen interessiert sind und bereits einiges über die Hintergründe und Arbeitsfähigkeit von (Interventions-)Gruppen wissen, können direkt ins Kapitel 3 einsteigen. Dort beginnt der Methodenteil.

Kapitel 3 beschreibt zu Beginn ein Grundmodell in 6 Phasen sowie weitere Möglichkeiten, wie die kollegiale Beratung gestaltet werden kann. Das Grundmodell ist gewissermaßen ein Zusammenschritt aus verschiedenen Beispielen, die sich strukturell zum Teil sehr gleichen. Allen gemeinsam ist der Ablauf in bestimmten Phasen; dafür werden in den folgenden Abschnitten **Methoden** im Sinne einer »Anregungspalette« zur Verfügung gestellt, die zum Ausprobieren und Variieren einladen sollen. Die Reihenfolge der Methodenauswahl erfolgt analog zu den Beratungsphasen und ist wie folgt gegliedert:

- Individuelle Vorbereitung und Erhebung der aktuellen Anliegen,
- Situationsschilderung, Klärung von Fragen und der Zielsetzung,
- Situationsanalyse und Hypothesenbildung,
- Lösungserarbeitung, Handlungsalternativen ausdenken und erproben,
- Entscheidungshilfen, Stellungnahme Fallbringer/-in,
- Auswerten, Ergebnisse sichern und abschließen.

Kapitel 3 endet mit Überlegungen zur (Zwischen-)Auswertung und zum Abschließen von Interventionsgruppen.

Das 4. und letzte Kapitel enthält einige Anregungen, wie Interventionsgruppen gebildet und unterstützt werden können.

Ein Hauptgewicht dieses Buches liegt in der Beschreibung von Methoden zur Fallbearbeitung. Sie werden hier zwar knapp, aber ausreichend genug beschrieben, sodass sie auch von Personen benutzt werden können, die nicht über eine Beratungsausbildung verfügen. Einige Methoden sind mit einem Sternchen (*) versehen; dies bedeutet, dass sie besser zuerst unter professioneller Leitung ausprobiert werden (vgl. Hinweise am Ende von ► Abschn. 2.4; allenfalls verfügen einzelne Gruppenmitglieder über Erfahrungen mit der Methode,

Überblick zu den Kapiteln
Kapitel 2 vorwiegend Theorie

Kapitel 3 mit Methoden als
»Praxisteil«

Reihenfolge der
Methodenauswahl

Ein Hauptgewicht des Buches:
Beschreibung von Methoden zur
Fallbearbeitung

Zielgruppe: Keine
»Berater-Profis«, jedoch
Personen mit Vorkenntnissen in
der Moderation von Gruppen

dann können sie die Moderation übernehmen). Literaturhinweise verweisen interessierte Leser/-innen¹ an die Quellen, an denen eine vertiefte Auseinandersetzung mit der jeweiligen Methode möglich ist. Das Buch richtet sich somit nicht in erster Linie an professionelle Leiter/-innen von Supervisionsgruppen und erhebt entsprechend keinen Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich Fallbearbeitungsmodellen und -methoden. Wenn das Buch auch professionelle Berater/-innen anspricht und anregt, dann freut mich das natürlich. Für sie sind vor allem die Methoden gedacht, die mit einem Sternchen (*) versehen sind (■ Abb. 1.1).

Erfahrungsgemäß treffen sich zum kollegialen Erfahrungsaustausch jedoch Personen, die bereits über Erfahrung in der Moderation/Leitung von Gruppen verfügen. Diese Zielgruppe ist es primär, die hier angesprochen werden soll: Wenn Sie als (potenzielles) Mitglied einer Intervisionsgruppe zum Ausprobieren, Modifizieren, Variieren und darüber hinaus zum Austausch weiterer Methoden angeregt werden, dann hat dieses Buch seinen Zweck erfüllt und kann hoffentlich einen Beitrag zum individuellen und organisationalen Lernen beitragen. In diesem Sinne wünsche ich viel Spaß beim Lesen und freue mich zusammen mit dem Verlag, wenn Sie mir Anregungen und weitere Methoden zukommen lassen.

1 Der besseren Lesbarkeit wegen steht im Folgenden meist die männliche Form. Zudem enthalten direkte Reden in den Methodenanleitungen die »Du-Form«, da dies den meisten Intervisionsgruppen entsprechen dürfte.

Von der Supervision zum kollegialen Coaching

- 2.1 Begriffsklärung und Entstehungskontexte – 10**
 - 2.1.1 Supervision – 10
 - 2.1.2 Intervision – 12
- 2.2 Kennzeichen, Nutzen und sinnvolle Anwendung der Intervision – 15**
 - 2.2.1 Kennzeichen der Intervision – 15
 - 2.2.2 Nutzen der Intervision – 18
 - 2.2.3 Anwendungssituationen – 20
- 2.3 Arbeitsfähigkeit von Gruppen – 25**
 - 2.3.1 Was versteht man unter Gruppen? – 25
 - 2.3.2 Gruppenstrukturen – 28
 - 2.3.3 Prozesse in Gruppen – 34
 - 2.3.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen – 48
- 2.4 Hilfsmittel zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit von Intervisionsgruppen – 52**
 - 2.4.1 Arbeitsvereinbarungen für Intervisionsgruppen – 52
 - 2.4.2 Moderationsgrundlagen – 54
 - 2.4.3 Kommunikative Voraussetzungen – 55
 - 2.4.4 Reflexionshilfen – 59

In diesem Kapitel werden zuerst einige Begriffe erklärt, um den Unterschied zwischen Intervision und anderen Formen der Beratung zu verdeutlichen. Danach folgen Überlegungen zu Nutzen und sinnvoller Anwendung der Intervision sowohl für das Individuum wie auch für die Organisation. Damit Intervisionsgruppen ihre Wirkung optimal entfalten können, ist es wichtig, dass die Mitglieder Kenntnisse über zentrale Faktoren haben, die die Arbeitsfähigkeit von Gruppen beeinflussen. Daraus abgeleitet werden Hinweise gegeben, was Intervisionsgruppen beachten sollen, damit sie den gewünschten Nutzen bringen. Am Schluss werden dazu konkrete Hilfsmittel aufgeführt.

2.1 Begriffsklärung und Entstehungskontexte

Begriffsklärungen

Sowohl für Beratungen unter professioneller Leitung wie auch für diejenigen ohne Leitung von außen gibt es eine Fülle von Begriffen. Einige im deutschen Sprachraum häufig verwendete Bezeichnungen werden hier kurz erwähnt und bei den Formen der kollegialen Beratung auch in die jeweiligen Entstehungskontexte gebracht.

Supervision findet unter professioneller Leitung statt

Supervision ist ein Instrument zur Unterstützung und Beratung von Berufstätigen. Häufig sind Personen involviert, die Tätigkeiten mit hoher psychischer Belastung ausführen (z. B. Erziehung, Sozialarbeit, Therapie). Supervision richtet sich an Einzelne, Gruppen, Teams oder vielleicht andere Organisationseinheiten. Sie befasst sich mit konkreten Fragestellungen aus dem Berufsalltag der Teilnehmenden sowie mit Fragen der Zusammenarbeit zwischen Personen in verschiedenen Rollen, Funktionen, Aufgabenbereichen und Hierarchiestufen.

Ziel ist die Verbesserung der Arbeitssituation, -organisation und -atmosphäre und der aufgabenspezifischen Kompetenzen. Somit geht es um die

Unterstützung in der Professionalisierung des beruflichen Handelns

- **Professionalisierung** des beruflichen Handelns,
- optimale Rollengestaltung und
- Bewältigung von Belastungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Alltag.

Persönlichkeitsentwicklung

Als Erkennens-, Lern- und Verstehensprozess vermittelt Supervision neue Handlungsperspektiven und -möglichkeiten in komplexen Situationen. Der Weg zu einer optimalen Rollengestaltung umfasst immer auch Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung: Sich auseinandersetzen mit eigenen Wahrnehmungen, Vorstellungen und Erwartungen sowie mit Stärken und Schwächen ist somit ebenfalls Ziel von Supervision. Supervision hilft Distanz zu schaffen und soll dazu verhelfen, »blinde Flecken« in anspruchsvollen Situationen (z. B. bei Konflikten, Überforderung usw.) abzubauen. Niemals darf es um reine »System-