

Eric Lippmann

**Intervision**

2., aktualisierte  
Auflage

Eric Lippmann

# Intervision

Kollegiales Coaching professionell gestalten

2., aktualisierte  
Auflage

Mit 41 Abbildungen,  
13 Cartoons  
und 11 Tabellen

**Prof. Dr. phil. Eric Lippmann**  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Merkurstr. 43, Postfach  
8032 Zürich, Schweiz  
E-mail: eric.lippmann@zhaw.ch

**ISBN 978-3-540-78852-2 Springer Medizin Verlag Heidelberg**

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

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.

**Springer Medizin Verlag**

[springer.de](http://springer.de)

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2004, 2009

Printed in Germany

Planung:  
Dipl.-Psych. Joachim Coch  
Projektmanagement:  
Meike Seeker  
Einbandgestaltung:  
deblik Berlin  
Satz: K + V Fotosatz,  
Beerfelden

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

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.

SPIN 12243938

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1

»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 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 alleine; 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 Intervention als Form des kollegialen Coachings bietet dafür einen optimalen und dazu noch kostengünstigen Rahmen. Und die Publikationen zur Intervention im deutschen Sprachraum sind zur Zeit 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 waren oder das Thema gerade etwas zu spät kommt, weil man einen aktuellen Fall vor ein paar Wochen hatte. Die kollegiale Beratung bietet die Möglichkeit, »just-in-time« Wissen anzueignen und für sich die für eine aktuelle Fragestellung nötigen Kompetenzen kurzfristig »einzuprobieren«.
- Was auf ein konkretes Fallbeispiel hin erarbeitet wurde, lässt sich kurz darauf in der Realität ausprobieren und wiederum in einer nächsten Intervention 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.

Dieses Buch als Beitrag einer »Hilfe zur Selbsthilfe«

Vorteile des kollegialen Coachings

Just-in-time-Wissen

Sofort in der Realität überprüfbar

Transfer des Gelernten  
in den Berufsalltag  
unterstützen

- 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 & 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 Intervention sinnvoll sein.
- Der Kostendruck der Unternehmen auf die betriebliche Bildung wird immer stärker. Themen zur Einübung sozialer Kompetenzen müssen in immer kürzeren Seminaren abgewickelt werden, wie wenn sich die Verkürzung von Entwicklungs- und Produktionsprozessen eins zu eins auf menschliche Lernprozesse übertragen ließen. Doch das Einüben von Verhaltensänderungen lässt sich nicht beliebig beschleunigen. Ein qualitativ guter und dennoch kostengünstiger Ausweg aus dem Dilemma »Flussfahrt durch Europa in zwei Tagen« bietet die Förderung von inner- und überbetrieblichen Intervisionsgruppen. Mögliche Formen und Anwendungssituationen werden im Buch beschrieben.

Optimales Kosten-Nutzen-  
Verhältnis durch Förderung  
von Intervention

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 organisationellen 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 Intervisionsgruppen 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.

Intervention als  
Unterstützungssystem

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 Intervisionsgruppe; 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

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Von der Supervision zum kollegialen Coaching</b> ...	<b>9</b>
2.1	Begriffsklärung und Entstehungskontexte .....	10
2.2	Kennzeichen, Nutzen und sinnvolle Anwendung der Intervention .....	17
2.3	Arbeitsfähigkeit von Gruppen .....	26
2.4	Hilfsmittel zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit von Intervisionsgruppen .....	54
<b>3</b>	<b>Modelle und Methoden für kollegiales Coaching</b> ..	<b>67</b>
3.1	Vorbereiten und Anliegen erheben .....	89
3.2	Darlegen, präsentieren und verstehen .....	96
3.3	Assoziieren und Hypothesen bilden .....	127
3.4	Lösungen und Handlungsalternativen erarbeiten und ausprobieren .....	144
3.5	Entscheidungen herbeiführen und nächste Schritte vorbereiten .....	176
3.6	Auswerten, abschließen und Ergebnis sichern .....	188
3.7	Zwischenevaluationen, Mutationen und Abschließen von Intervisionsgruppen .....	191
<b>4</b>	<b>Bildung von Intervisionsgruppen</b> .....	<b>197</b>
4.1	Innerbetriebliche kollegiale Beratung: zwei Konzeptbeispiele .....	199
4.2	Konzept einer Intervisionsgruppe in Anlehnung an Mutzeck .....	207
	<b>Literatur</b> .....	<b>211</b>
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>217</b>
	<b>Quellenverzeichnis der Cartoons</b> .....	<b>221</b>
	<b>Über den Autor</b> .....	<b>222</b>



# 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 den dazu notwendigen Veränderungsprozessen 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:

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

»Organisationales Lernen«  
und »Lernende  
Organisation«

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 sein sollten. 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 dem 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:

- 5 Ebenen nach Peter Senge:
- systemisches Denken
  - Könnerschaft
  - mentale Modelle

— 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«: 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: 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 entwickeln: Die Mitarbeitenden sind in der Lage, eine gemeinsame Vision als erstrebenswertes Bild der Zukunft zu entwickeln. 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.

– gemeinsame Vision

– Teamlernen

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 warnen zu Recht davor, dass diktierte Veränderungen Eigeninitiative zerstören und zur inneren Emigration führen können. »Big Change«, 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 (re-design, 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 hat, anderen im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden? Und wie nimmt die Organisation angebotenes Wissen und Erfahrungen auf? Wie kann eine Kultur entwickelt werden, in welcher 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

Zentrale Frage:

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

Intervision als eine Antwort darauf

Zielgruppen von Intervision

Personen aus derselben Organisation oder aus verschiedenen Organisationen

Kollegialer Austausch als Bestandteil der Qualitätssicherung

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. **Intervision** oder **kollegiales Coaching** ist eine gerade in Unternehmen 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 zu Weiterbildungsveranstaltungen oder auch generell als Unterstützung bei der Gestaltung der eigenen (Führungs-)Rolle sinnvoll sein.

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 oder Pädagogik (vgl. dazu Thiel, 1994, S. 200f.). Dies führt uns zum zweiten wichtigen Anwendungskontext der Intervision, 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.

In bestimmten Berufsfeldern wie Sozialarbeit, Psychotherapie, Supervision oder Organisationsberatung gilt der Austausch unter Fachpersonen sogar als wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung. Hier haben sich Intervisions- 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 oder im Anschluss an eine Bildungsveranstaltung ihren Erfahrungsaustausch vertiefend pflegen wollen.

Auch da stellt sich natürlich die Frage, wie Erfahrungen und Wissen einzelner Interventionsgruppenmitglieder wiederum den Organisationen zugute kommen, 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.

Es lohnt sich für Betriebe, Intervention zu fördern

Damit kommen wir zum Überblick dieses Buches:

Nach den einleitenden Überlegungen wird in Kapitel 2 der Begriff Intervention erläutert in Abgrenzung zu anderen Beratungsformen. 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.

Überblick zu den Kapiteln  
Kapitel 2 vorwiegend  
Theorie Teil

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 mit Methoden  
als »Praxisteil«

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 Zusammenschchnitt 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:

Reihenfolge der  
Methodenauswahl

- 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.

■ Tabelle 1.1. Methoden auf einen Blick

Phasen in der Beratung:

1. Vorbereiten und Anliegen erheben	●									●	●	●	●	●	●						●	●	●	
2. Darlegen, präsentieren, verstehen					●	●	●	●	●	●				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
3. Situationsanalyse und Hypothesen bilden		●			●	●	●	●	●	●				●	●			●	●	●	●	●	●	●
4. Lösungen und Handlungsalternativen erarbeiten/erproben		●			●	●	●	●	●	●				●	●	●			●	●	●	●	●	●
5. Entscheiden und nächste Schritte planen ...					●	●	●	●	●	●											●	●	●	●
6. Abschließen, auswerten, Feedback, Reflexion	●	●	●	●						●				●							●	●	●	●

siehe Seite 62 63 64 64 73 75 82 82 83 84 91 92 93 96 98 99 100 101 102 103 105 106 108 115 116

Methoden:

- Blitzlicht
- Stummer Dialog
- Fotolangage
- Stimmungsbarometer
- Problemlösungszyklus
- Konfliktbearbeitungsmodell
- »4-Wandblätter«- Methode
- »Stop-and-Go«-Methode
- Coaching mit Beobachtung
- Reflecting Team\*
- Imagination\*
- Partnerinterview
- Malen, Zeichnen
- Mindmapping
- Fischgratdiagramme
- Problem-Baum
- System-Analyse
- Beziehungslandkarte bzw. System-Struktur-Zeichnung
- System darstellen mit Holzfiguren oder anderen symbolischen Mitteln
- Metaphern\*
- Problem, Sichtweise, Experte, Hofnarr\*
- Orientierungsschema/Kernfragen für Konfliktsituationen
- Thomann-Schema
- Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen
- Fragen nach Unterschieden (inkl. Skalierungen)\*

\* Methoden, die sich mehr für Personen mit Beratungserfahrung eignen.

Phasen in der Beratung:																				
1. Vorbereiten und Anliegen erheben																				
2. Darlegen, präsentieren, verstehen	●	●	●	●	●	●	●					●				●	●	●		
3. Situationsanalyse und Hypothesen bilden	●	●	●	●	●	●	●	●				●			●	●	●	●	●	●
4. Lösungen und Handlungsalternativen erarbeiten/erproben	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
5. Entscheiden und nächste Schritte planen ...	●	●	●							●	●	●	●		●			●	●	●
6. Abschließen, auswerten, Feedback, Reflexion	●															●		●		●
siehe Seite	119	122	124	128	136	138	138	141	144	149	150	151	152	153	154	155	168	170	174	182
184	185	191	192	195																
<b>Methoden:</b>																				
Zirkuläre Fragen*																				
Hypothetische Fragen*																				
Paradoxe, »verrückte« Fragen*																				
Innerer Film																				
Die fünf »Warums«																				
Fall-Portrait																				
Multiple Identifikation																				
Methoden aus der Transaktionsanalyse*																				
Kreativitätstechniken																				
SIL: Sukzessive Integration von Lösungen																				
Plädoyer für eine Lösung																				
Freak-Beratung*																				
Potential-Transformation*																				
Geschichten erzählen																				
Fokussierendes Reflecting – das Ressourcenrad*																				
Rollenspiele (inkl. Variationen)*																				
Skulpturen*																				
Aufstellungen*																				
Inneres Team*																				
Tetralemma*																				
Kraftfeldanalyse																				
Ressourcen aktivieren, Ziel vergegenwärtigen*																				
SOFT-Analyse																				
Feedback-Variationen: Sign-on-the-back/unter 4 Augen/Triaden/Kreis																				
Heißer Stuhl/Drei Bitten/Briefe/Analogien/Personality Poker																				
* Methoden, die sich mehr für Personen mit Beratungserfahrung eignen.																				

Ein Hauptgewicht des Buches: Beschreibung von Methoden zur Fallbearbeitung

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

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

Das 4. und letzte Kapitel enthält einige Anregungen, wie Intervisionsgruppen 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, so dass 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, dann können sie die Moderation übernehmen). Literaturhinweise verweisen interessierte Leser/innen\* 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 (■ Tabelle 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, welche hier angesprochen werden soll: Wenn Sie als (potentielles) 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.

---

\* 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**
  - Supervision – 10
  - Intervision – 12
  
- 2.2 Kennzeichen, Nutzen und sinnvolle Anwendung der Intervision – 17**
  - Kennzeichen der Intervision – 17
  - Nutzen der Intervision – 19
  - Anwendungssituationen – 22
  
- 2.3 Arbeitsfähigkeit von Gruppen – 26**
  - Was versteht man unter Gruppen? – 26
  - Gruppenstrukturen – 29
  - Prozesse in Gruppen – 36
  - Zusammenfassung und Schlussfolgerungen – 50
  
- 2.4 Hilfsmittel zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit von Intervisionsgruppen – 54**
  - Arbeitsvereinbarungen für Intervisionsgruppen – 55
  - Moderationsgrundlagen – 56
  - Kommunikative Voraussetzungen – 58
  - Reflexionshilfen – 62



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

## 2.1 Begriffsklärung und Entstehungskontexte

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

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). Ziel ist die Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsatmosphäre und der aufgabenspezifischen Kompetenzen. Sie 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

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

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 sind somit ebenfalls Ziele 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 »Systemanpassung« gehen, hingegen ist Supervision ein sinnvolles Instrument bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Supervision kann in verschiedenen Settings indiziert sein:

- Einzelsupervision,
- Gruppensupervision,
- Teamsupervision,
- Supervision von größeren Organisationseinheiten.

Persönlichkeitsentwicklung

Verschiedene  
Supervisions-Settings:

### **Einzelsupervision**

Sie bietet die Möglichkeit, das berufliche Handeln in einem geschützten Rahmen unter vier Augen zu reflektieren und zu bearbeiten. Das Ziel ist, die persönliche, soziale und fachliche Qualifikation von Einzelpersonen zu erweitern. Während in der Einzelsupervision die Professionsrolle im Zentrum steht (■ Abb. 2.1), fokussiert das Einzelcoaching in der Regel auf die Organisationsrolle (z. B. Führung, Management; vgl. ausführlicher zu Coaching in Lippmann, 2006).

– Einzelsupervision

– Einzelcoaching

### **Gruppensupervision**

Für Personen mit einem ähnlichen beruflichen Hintergrund kann die Gruppensupervision eine sinnvolle und ökonomische Alternative (zur Einzelberatung) sein. Notwendig sind ähnliche berufliche Problem- und Fragestellungen innerhalb der Gruppe. So können z. B. Führungskräfte in Gruppensupervision unterschiedliche Fragen im Zusammenhang mit ihrer Führungsrolle bearbeiten; dies unabhängig davon, ob sie in gleichen oder unterschiedlichen Fachgebieten, Branchen oder Betrieben tätig sind. Im Bereich Wirtschaft ist dann gerne von Coaching-Teams die Rede (vgl. dazu Doppler & Lauterburg, 1994; Lauterburg, 2001).

– Gruppensupervision

Häufig wird der Begriff der Fallsupervision in Gruppen dann verwendet, wenn sich Mitglieder gleicher Berufsgruppen (z. B. aus Erwachsenenbildung, Sozialpädagogik, Medizin) treffen, um »Fälle« aus der aktuellen Arbeit zu besprechen. Dies kann durchaus auch innerhalb eines Teams (z. B. Lehrer/innen eines Kollegiums) geschehen

und hat dann den Vorteil, dass alle potenziell Angesprochenen anwesend sind und unmittelbar Stellung nehmen können.

Der Begriff der Lehrsupervision wird dann verwendet, wenn Teilnehmende im Rahmen einer Beratungsausbildung »Fälle« einbringen (im Einzel- oder Gruppensetting) mit dem Ziel, die Beratungsarbeit zu reflektieren und damit zu professionalisieren.

#### – Teamsupervision

### Teamsupervision

Sie ist dann angezeigt, wenn es darum geht, die Zusammenarbeit in einem Team, einer Abteilung zu unterstützen und verbessern. Dazu können Fragestellungen bearbeitet werden wie: Arbeit an gemeinsamem Aufgabenverständnis, Überwindungen von Spannungen, Fördern der Kommunikation, Klären der verschiedenen Aufgaben, Rollen und Funktionen oder die Festlegung/Verbesserung von Aufbau- und Ablaufstrukturen. Teamsupervision findet häufig über einen bestimmten Zeitraum in definierten Abständen statt; von Teamentwicklung wird häufig dann gesprochen, wenn es sich eher um kurzfristige, oft einmalige Veranstaltungen handelt. Bei beiden Formen ist das Beachten des gesamtorganisationalen Kontextes von größter Bedeutung.

#### – Supervision von größeren Einheiten

### Supervision von größeren Organisationseinheiten

Die Beratungsart von größeren Einheiten (Abteilungen, Institutionen usw.) läuft meist unter den Bezeichnungen Unternehmens- oder Organisationsberatung bzw. -entwicklung und soll hier nicht näher ausgeführt werden.

Als eine Orientierungsmöglichkeit im Begriffsdschungel soll hier **■** Abb. 2.1 angeführt werden. Dabei werden mögliche Beratungssettings danach unterschieden, ob schwerpunktmäßig an der Organisations-Rolle, der Organisation oder der Professions-Rolle gearbeitet werden soll.

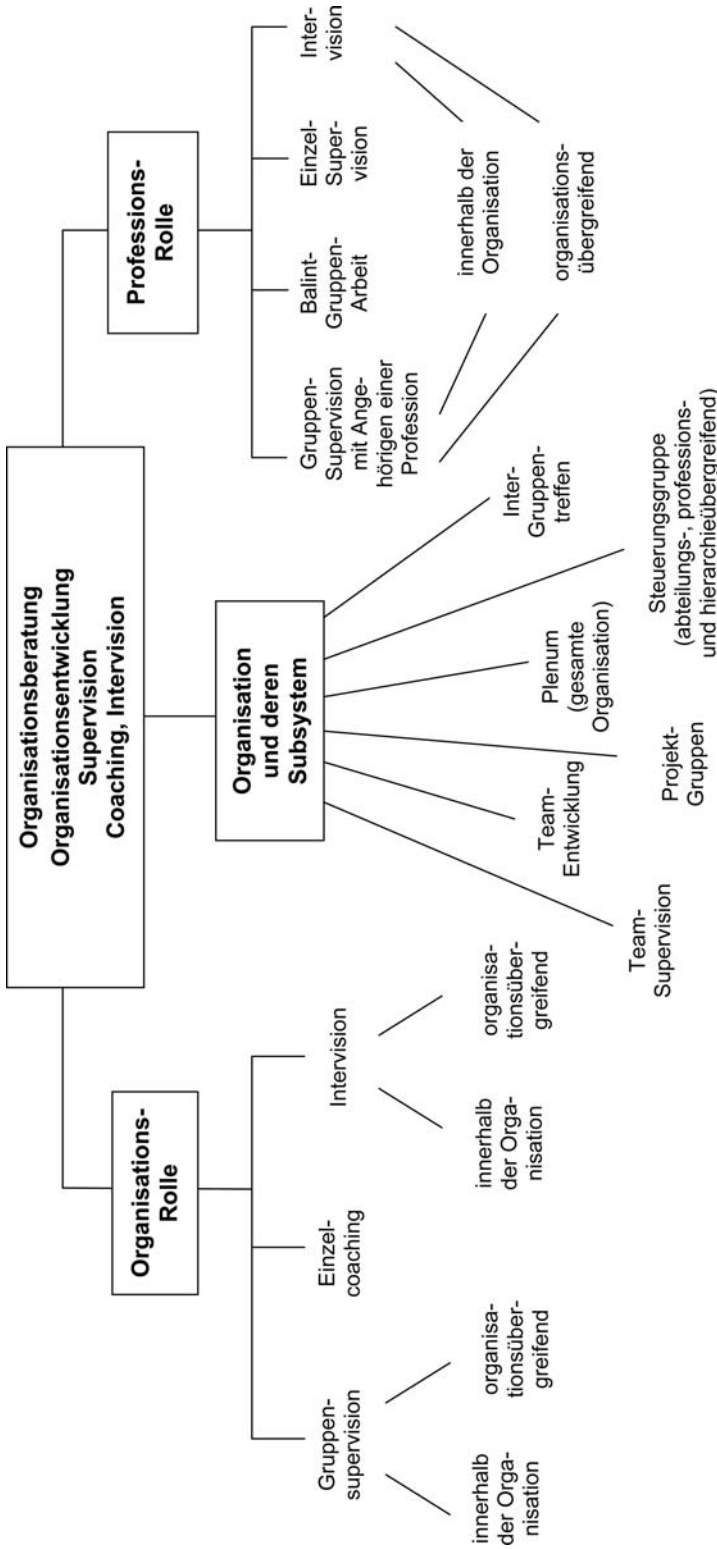
### Intervision

---

Intervisionsgruppen haben keine externe Fachperson als Leitung

Wenn sich Gruppen ohne externe Fachperson treffen, um ihre berufliche Arbeit zu reflektieren, dann sprechen wir im Gegensatz zur Supervision von Intervision. Einige Begriffe zur kollegialen Beratung sollen hier erläutert und in ihren Entstehungskontext gebracht werden:

Intervision wird als Begriff ursprünglich v. a. für Gruppen von ausgebildeten Supervisions- oder Beratungsfachleuten verwendet, die sich zum Zwecke der eigenen beruflichen Reflexion und damit



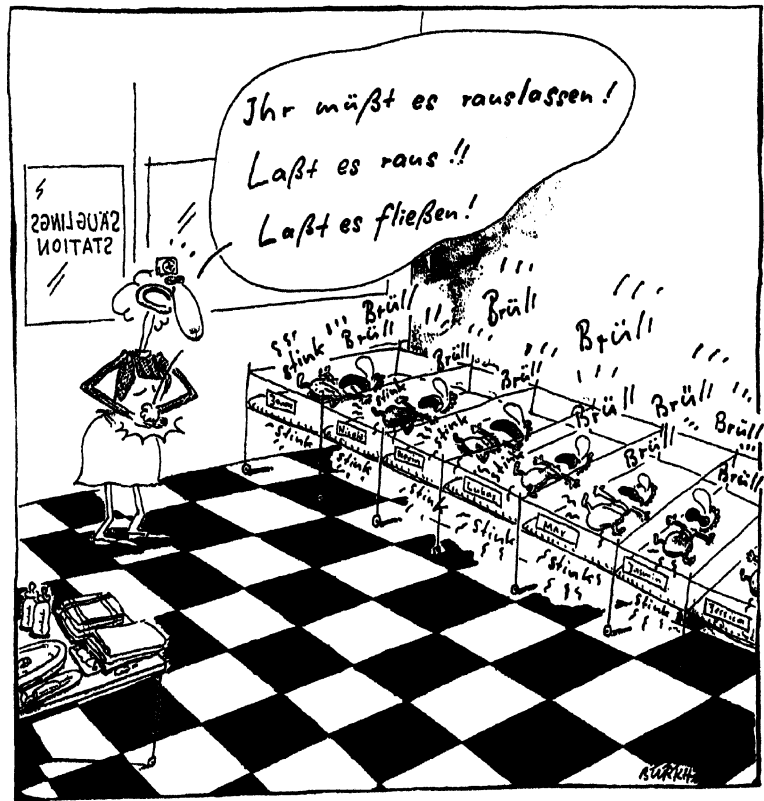
■ Abb. 2.1. Beratungssettings (Lippmann, 2008, in Anlehnung an Rappe-Giesecke, 1994)

## Historische Vorläufer

auch zur Qualitätssicherung treffen. Solche Gruppen übernehmen häufig eine ähnliche Funktion, wie dies einer Lehrsupervision während der Ausbildung zukommt. Unter dem nicht ganz kohärenten Begriff der Peer-Group-Supervision finden sich in der amerikanischen Literatur Modelle kollegialer Beratung unter Fachleuten in der Sozialarbeit (vgl. Belardi, 1992, S. 111). Auch im deutschen Sprachraum wird teilweise unter »kollegialer Supervision« gegenseitige Fallbesprechung unter Personen v. a. aus helfenden und pädagogischen Berufen verstanden (vgl. dazu Thiel, 1994, S. 201).

Historische Vorläufer sind nach Fengler et al. (1994, S. 188) studentische Arbeitsgruppen, Selbsterfahrungsgruppen ohne Leitung, Selbsthilfegruppen (z. B. die Anonymen Alkoholiker), Freuds Mittwochsgesellschaft oder Peer-Supervisionsgruppen in der Therapieausbildung (jenseits einer Lehr- und Kontrollanalyse). Aus dem Wirtschaftsumfeld könnte man die Qualitätszirkel als »Ursprung« bezeichnen (vgl. Hendriksen, 2000, S. 23).

### Meine erste Selbsterfahrungsgruppe



**Kollegiale Praxisberatung** oder **kollegiale Fallbesprechung** sind Bezeichnungen, die v. a. im pädagogischen Feld verwendet werden. Bei (in)formellen Lehrergruppen lokalisiert Thiel (1994, S. 202) einen anderen Ursprung der Intervention. Ein weiteres Anwendungsfeld schreibt Thiel der (kirchlichen) gemeinwesensorientierten Sozialarbeit zu, wobei es da nicht in erster Linie um Fallbesprechungen geht, »sondern eher um die projektartige Beratung von Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Professionen in einer bestimmten Region bzw. in einem Stadtteil« (ebd.).

**Koping-Gruppen** und **Praxistandems** sind ebenfalls eine Form kollegialer Supervision, die v. a. im Ausbildungsfeld für Lehrer/innen und Erwachsenenbildner/innen entwickelt wurde (vgl. Wahl, 1991; Huber, 2001; Rüegg, 2001). Der Begriff Koping steht für »kommunikative Praxisbewältigung in Gruppen« und lehnt sich an den englischen Begriff »coping« an. Neben dem Anwendungsfeld für pädagogische Experten werden diese Gruppen auch innerhalb von beruflichen Fortbildungsmaßnahmen eingesetzt, um den Transfer in die berufliche Praxis zu unterstützen. Huber (2001) beschreibt, wie in abgewandelter Form Koping-Gruppen in Kombination mit Praxistandems auch eine wichtige Rolle bei der Ausbildung von Novizen spielen.

**Kollegiales Team Coaching (KTC)** steht für eine standardisierte, hoch strukturierte Form der Beratung (Rowold & Rowold, 2008).

Wie fließend die Abgrenzung zwischen Intervention und Supervision bis heute geblieben ist, zeigt die aus dem Niederländischen übersetzte Arbeit von Hendriksen (2000); er beschreibt unter dem Terminus »begleitete Intervention« eine Form kollegialer Beratung unter der Leitung einer geübten Person.

Mit dem weniger verfänglichen Begriff der **Erfa-Gruppen** werden seit vielen Jahren Personenkreise bezeichnet, in denen sich »Praktiker und Spezialisten« treffen, um »konkrete Probleme, tatsächliche Vorkommnisse und reale Situationen aus der eigenen beruflichen und betrieblichen Praxis (...) zu analysieren, zu lösen oder eine bestimmte Fähigkeit zu üben« (Eck, 1981, S. 88).

Auf einige Überlegungen aus diesem Umfeld soll in dieser Arbeit nicht zuletzt deshalb auch zurückgegriffen werden, weil dazu Erfahrungen aus den verschiedensten Anwendungsfeldern vorliegen.

Die unscharfe begriffliche Trennung, die wir bezüglich Intervention vorfinden, hat zum einen etwas mit den unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten zu tun; zum anderen trägt ihre Ähnlichkeit zur Supervision auch etwas zur sprachlichen Ungenauigkeit bei. Am deutlichsten wird dies bei Thiel (1994), der in seinen Ausführungen für eine Kombination beider Formen plädiert. Schon sein Titel »Professionelle und kollegiale Supervision« deutet an, dass er einen graduellen, aber nicht prinzipiellen Unterschied zwischen beiden Lern-

Andere Begriffe:

– Kollegiale Praxisberatung  
oder Fallbesprechung

– Koping-Gruppen

– Kollegiales Team  
Coaching

– Begleitete Intervention

– Erfa-Gruppen

Ähnlichkeit  
zur Supervision: