



Einführung in die Intervision für Coaching und Beratung

Michael Loebbert 2018



1. Warum Intervision?

Eine gute Intervisionsgruppe ist die halbe (professionelle) Miete für Coaches und Beraterinnen. Ohne Intervision keine Professionalisierung für Prozessberatung.

- Lernen hört nie auf. (Vgl. auch das Modell des Handlungslernens)
- Intervision ist ein Baustein prozessorientierter Beratungsausbildung („Prozessberatung“)
- 6 Augenpaare (Gruppengröße 4 bis 6 Personen) sehen mehr.
- Peers sind der Einstieg in die „professional community“. Die Stichworte dazu sind: gemeinsame Werte und Haltungen, Kompetenzbenchmark und professionelle Anerkennung und Wertschätzung.
- Die Qualität meiner Intervisionsgruppe ist der Massstab für meine eigene Qualität in der Beratung. Sie ist Baustein für mein persönliches Qualitätsmanagement.
- Meine Intervisionsgruppe ist ein Faden meiner Kundenorganisation.
- Aus systemtheoretischer Sicht: „Einführung des zweiten Beobachters“ – erst der zweite Beobachter sieht nicht nur das Handeln, sondern auch die Landkarte.

Intervision ist eine Spielart von „Supervision“. Je qualifizierter die Partner*innen in der Intervisionsgruppe, desto besser die Ergebnisse der Zusammenarbeit. Nicht umsonst wird Supervision weltweit von den meisten Berufsverbänden als eigenständiger Titel gehandelt. Für die Einführung und Qualitätssicherung von Intervisionsgruppen stehe ich gerne als Supervisor zur Verfügung.

2. Ziele von Intervision

Ziele von Intervision sind Lernen, persönliche Entwicklung, Befragung und Weiterentwicklung der eigenen Fühl-, Denk- und Handlungsmuster, Professionalisierung, Qualitätsmanagement und vertieftes Netzwerken. Davon profitieren wiederum meine Kundinnen und Kunden. Also bereite ich meine kostbaren Intervisionstermine vor und evaluiere auch zwischendurch für mich persönlich.

3. Was sind die grössten Herausforderungen in einer Intervision?

- Wir vergessen den professionellen Rahmen. Es wird sehr gemütlich.
 - Rücksichtnahme statt freundschaftlicher Konfrontation.
 - Konkurrenz statt professioneller Freundschaft.
 - Disziplinlosigkeit, wenn die Arbeitsschritte nicht eingehalten werden.
 - Wenn die Verbindlichkeit (plötzlich) verschwindet.
 - „Gruppendynamik“: plötzlich steht nur noch die Gruppe im Mittelpunkt, d.h. wir kreisen um uns selbst und vergessen den Nutzen und Erfolg für unsere Kundinnen und Kunden.
- ⇒ Auf keinen Fall die „Auswertung“ weglassen. Da darf auch Unaufgeräumtes gesagt werden.



5. Arbeitsvereinbarungen und Ablauf

Die Gruppe soll sich über die Ziele, Inhalte, Erwartungen und Befürchtungen sowie über den strukturellen Rahmen (Methoden, Arbeitsweisen, Rahmenbedingungen u.a.) austauschen und entsprechende Vereinbarungen treffen. Damit ist nicht dringend ein Vertrag gemeint, sondern es geht darum, dass die Teilnehmenden immer wieder überprüfen können, ob die Gruppe ihre Ziele auch wirklich erreicht. Vertraulichkeit und Freundlichkeit sind unbedingte Voraussetzung.

Ablauf einer Intervisionssitzung

- Auswahl der Moderation für die ganze Sitzung
- Anwärmphase: z.B. in Form eines Blitzlichts: wie geht es mir beruflich, wie geht es mir privat? Was will ich heute (Stichworte und Dringlichkeit auf einer Skala 1 – 10)? Wie viel Zeit brauche ich, um mein Anliegen vorzubringen?
- Sammeln der Anliegen und Festlegen der Reihenfolge, sowie der dazu benötigten Zeit ... muss aber nicht, kann man auch der Dynamik überlassen. Regel: Jedes Anliegen sollte in der zur Verfügung stehenden Zeit berücksichtigt werden.
- Fallarbeit gemäss der festgelegten Reihenfolge für die einzelnen Anliegen und/oder nach Fitness der Fallgeberinnen. Fallgeber wählt sich eine «Leadcoach» (siehe unten 7b) für die Prozesssteuerung. (a) Darstellung gegebenenfalls mit Nachfragen, (b) Wahl des Settings und der Methode, (c) Hypothesen und gegebenenfalls Neuausrichtung der Methode, (d) Handlungsalternativen und Lösungen mit dem Falleinbringer erarbeiten, (e) Evaluation der Sequenz.
- Prozessreflektion: Feedback der Falleinbringerin + Diskussion des Nutzens und der Grenzen der gewählten Methode. Gegebenenfalls noch eine Runde mehr.
- Kurze Auswertung zum Verlauf der Intervisionssitzung (evtl. in Form eines Rückmeldeblitzlichts). Evtl. Vorschläge für nächste Sitzung.
- Organisatorisches (nächstes Meeting, wo etc.).

6. Erfahrungen

- Zuerst ist es gut, sich als Gruppe auf vielleicht ein halbes Jahr zu vereinbaren (wie unser Kurs), und dann eine Auswertung zu machen.
- Intervisionsgruppen dürfen auch verlassen werden, wenn sich professionelle Perspektiven ändern. Das ist für alle ein wenig schmerzlich. Darum gerne ein Abschiedritual beim Abschiedessen oder Abschiedsrunde.



- Intervisionsgruppen dürfen wir auch einfach beenden, auch wenn es so schön war, wenn sie ihren (ich meinen) Zweck erreicht haben. Ein Ende kann vielleicht auch für einige ein neuer Anfang sein.
- Intervisionsgruppen nehmen Neue auf: ein- oder zweimal einladen zum Schnuppern, dann entscheiden.
- Die meisten Berufsorganisationen bieten Börsen für Intervisionsgruppen an. Das macht auf Dauer Sinn, dass sich Intervisionsgruppe und Berufsorganisation überschneiden.
- Kolleginnen und Kollegen sind unser wichtigstes Lernfeld. Darum niemals, wenn nicht unbedingt nötig, Kolleginnen ärgern ... was trotzdem gelegentlich vorkommt, auch wenn das gar nicht meine Absicht war.
- Trotzdem, lasst die Falleinbringerin nicht über die Methode entscheiden. Sie darf maximal einen Vorschlag machen. Der Unterschied bringt voran.
- Prozessreflektion nicht vergessen, sonst nur der halbe Nutzen! ... braucht es, um den Lern- und Qualitätskreis zu schliessen. Immer genug Zeit dafür planen.

7. Einige Methoden und Werkzeuge

a. In einer Intervisionsgruppe, besonders als Ausbildungsgruppe, können (neue) Werkzeuge und Methoden ausprobiert und trainiert werden. So bekommen die „Intervisanden“ eine ganz gute Wahrnehmung vom Nutzen und auch von den Grenzen solcher Werkzeuge/Methoden. - Das heisst wir suchen zum Beispiel gezielt einen Fall für eine bestimmte Vorgehensweise oder formulieren (künstlich) ein Anliegen so um, dass es für die Bearbeitung passt.

b. Einzelsupervision mit Lead Coach und der Gruppe als Resonanz, Reflecting Team (unten 7.1) und für die Evaluation. Also, wenn es ans Eingemachte gehen darf, suche Dir für Deinen Fall eine Person als Supervisorin/Coach (meistens nicht die Moderatorin) aus und lass die Übertragung spielen ;-). Und lass Deine Kolleginnen entscheiden.

7.1 Reflecting Team

Die Methode unterstützt die Unterscheidung von Rollen und Perspektiven in der Fallarbeit mit Gruppen. Ziel ist, die Beratungssequenz zu fokussieren und in kurzer Zeit (30 Minuten) dem Fallbringer eine grosse Zahl an Sichtweisen zur Verfügung zu stellen.

Rollen:

- 1 Fallgeberin
- 1 Beraterin/Coach
- 2 bis 6 Kolleginnen, die in der ersten Sequenz zuhören und sich dann in der zweiten Sequenz über das Gehörte austauschen bzw. Hypothesen zur Fragestellung des Falleinbringers entwickeln.

Ablauf



- a. Nachdem die Rollen festgelegt sind – am besten im Raum verteilen –, schildert die Fallgeberin ihren Fall und Fragestellung. Der Coach (Lead-Coach) strukturiert die Beratungssituation: „Was wäre besser für Dich, wenn die Beratungssequenz für Dich nützlich gewesen wäre? und stellt explorierende Fragen. (10 Minuten).
- b. Das Reflecting Team hat jetzt die Möglichkeit noch weitere Verständnisfragen zu stellen. Achtung! Wirklich nur Verständnisfragen, keine hypothetischen, systemischen oder anders intervenierenden Fragen! (5 Minuten)
- c. Fallgeber und Beraterin schweigen jetzt. Das Reflecting Team tauscht sich über das Gehörte aus und bildet Hypothesen zur Fragestellung, zum Anliegen der Fallgeberin. Was wären gegebenenfalls mögliche Lösungswege, die zur Verbesserung führen könnten. (10 Minuten)
- d. Zurück ins Beratungssetting. Der Coach fragt zum Beispiel: Was von dem gerade Gehörten hat besonders grosse Resonanz in Dir erzeugt? Was war für Dich hilfreich? Was wäre daraus ein möglicher Ansatzpunkt? (3 Minuten)
- e. Statement der Fallgeberin: Formaler Dank für die Einlassungen. Was nehme ich mit nach Hause?

Nutzen des Reflecting Teams: In kurzer Zeit gibt es viele Perspektiven, von denen sich leicht eine als nützlich herausstellt. Das strenge Setting schützt vor weniger effizientem „Plaudern“ wie „... und dazu fällt mir auch noch ein“. In der kollegialen Beratung und Intervision können die Rollen immer wieder getauscht werden. (Siehe auch: Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2009): Systemische Interventionen, Seite 83 ff.)

7.2 Ressourcen Rad (Intervision mit bis zu 10 Personen)

Die **Inhaberin des Falles** (Fallgeber) oder der Problemstellung erzählt die Geschichte ihrer Wahrnehmung und Deutung der Situation. Lösungswünsche dürfen geäußert werden: Was wäre, wenn das alles gelöst und gut wäre? Was wäre besser, wenn unsere Beratungssequenz für dich nützlich gewesen wäre?

- ⇒ Es geht um die Mobilisierung neuer Lösungsressourcen.

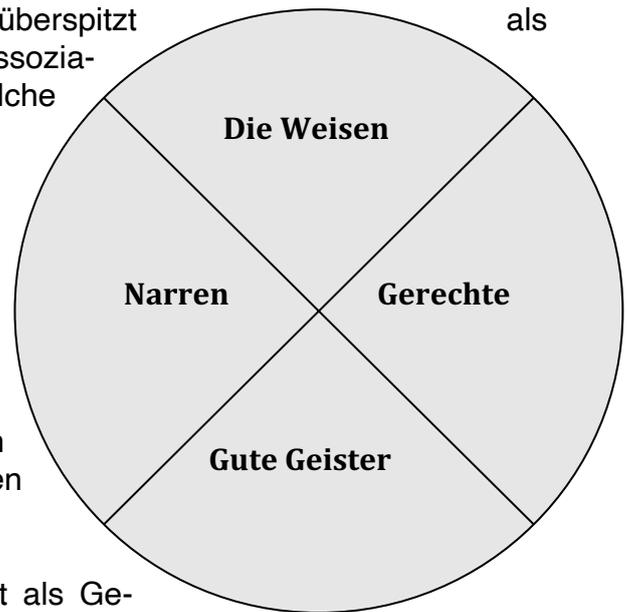


1. Die **Narren/Närrinnen** erarbeiten die Szene überspitzt Karikatur oder geben auch völlig unlogische Assoziationen dazu: Was würdest Du dazu trinken? Welche Art der Kopfbedeckung passt dazu?

2. Die **guten Geister** ermutigen und fragen nach den vorhandenen oder auch zusätzlichen Ressourcen, die mobilisiert werden könnten. Sie geben der ganzen Sache eine positive Wendung.

3. Die **Gerechten** fragen gezielt nach Anteilen und Personen, die irgendwie bisher vergessen oder abgewertet wurden.

4. Die **Weisen** erzählen ihre eigene Sicht oft als Geschichte oder auch Metapher, welche möglichst viele Aspekte der Geschichte miteinbezieht. Eher «ganzheitlich». Sie stellen auch unbewusste Vorannahmen und Glaubenssätze in Frage, wenn sie eine ganz andere Geschichte erzählen und neue Deutungen zur Verfügung stellen.



7.3 Thomann Schema

Für die Schilderung von Anliegen, bei denen es sowohl um den systemischen Kontext als auch um das innere Befinden geht, eignet sich das Thomann Schema gut. Die Moderation/Lead-Coach steuert die Fallschilderung entlang der vier Felder. Oder der Fallgeber wird eingeladen, sein Anliegen nach einem bestimmten Arbeitsschema vorzubereiten. Das Schema besteht aus vier Feldern und einem Dach für die jeweilige Überschrift oder einen prägnanten Titel.

Formulierung des Anliegens: Nacheinander werden jetzt die vier Felder erklärt. Das Feld oben rechts ist reserviert für eine prägnante Formulierung des Anliegens („Wie kann ich...?“). Zusätzlich zu der sprachlichen Formulierung kann der Beteiligte, wenn er ein Bild vor Augen hat, seine Zielvorstellung durch eine kleine Abbildung verdeutlichen.

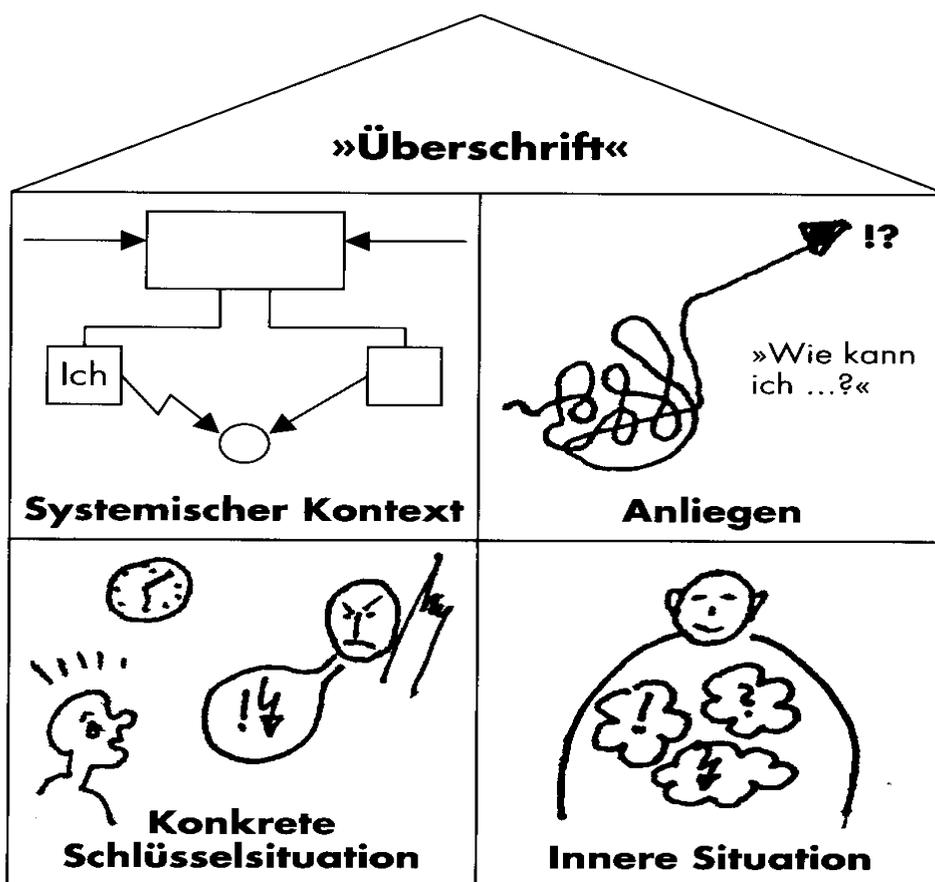


Abb.: Thomann-Schema zur intensiven Vorklärung des Anliegens (Quelle vgl. Abb. unten)

Systemischer Kontext: Im Feld oben links wird der systemische Kontext beschrieben. Darin soll der Fallgeber beschreiben, welches die wichtigsten Systemmitglieder sind, und wie sie miteinander verknüpft sind. Dabei soll auch seine Position deutlich werden.

Konkrete Schlüsselsituation: Das Feld unten links ist reserviert für eine konkrete Schlüsselsituation, an die sich der Beteiligte erinnern kann (oder die er sich vorstellt, sofern das Anliegen sich auf eine zukünftig zu bewältigende Situation bezieht). Hier treten oft Menschen mit konkreten Sätzen usw. auf. Auf jeden Fall soll hier eine Szene dargestellt werden, in der das Problem exemplarisch konkret erlebbar geworden ist.

Innere Situation des Protagonisten: Im Feld unten rechts wird die innere Situation des Fallbringers dargestellt. Gefühle, Gedanken bezüglich des Anliegens werden in den „dicken Bauch“ des Fallbringers eingezeichnet.



Praxisbeispiel für ein ausgefülltes Thomann-Schema
Quelle: Friedemann Schulz von Thun, Praxisberatung in Gruppen, S. 34.

8. Zum Schluss

Intervision wie kollegiale Beratung oder Coaching with Colleagues sind zunächst Ausbildungs- und Supervisionsformate in der Prozessberatung und zunehmend auch in der Führung. Im Kontext von Qualitätsmanagement, Professionalisierung, Personal- und Organisationsentwicklung sind ähnliche Designs heute Alltag in vielen beruflichen Feldern. Aus systemischer Sicht geht es um Systemsteuerung und -qualifizierung durch Einführung des dritten Beobachters, der dritten Beobachterin, darin um Professionalisierung und berufliche Entwicklung der Teilnehmenden und um das Qualitätsmanagement von Beratung. Mit zunehmender Komplexität der beratenden Herausforderungen der Teilnehmenden steigen auch die Anforderungen an die Qualität der Intervision. Ein bisschen besser als «good enough» ist der Maßstab für die Praxis.

In der Praxis von Beratung und Coaching geht Lernen und Entwicklung der Beratungspersonen immer weiter. Qualität und Handlungslernen ist für unsere Kundinnen und Kunden. Die letzte Runde in der Intervision (Teil der Evaluation): Was kann der Nutzen dieser Intervision für unsere Kunden und Klienten sein?



9. Literatur

De Haan, Erik, Burger Yvonne (2005). Coaching with Colleagues. An Action Guide for One-to-one Learning. New York: Palgrave Macmillan.

Lippman, Eric (2013). Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3. Aufl. Heidelberg: Springer Verlag.

Loebbert, Michael (2021a). Supervision im Coaching – Warum? Wie? Wieviel? In: Coaching Magazin 2/2021. S. 32-36.

Loebbert, Michael (2021b). Supervision für professionelle Beratung – Consulting Supervision. Springer Wiesbaden 2021.

Schmid, Bernd, Veith, Thorsten und Weidner, Ingeborg (2010). Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Schulz von Thun, Friedemann (2006). Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coaches. 3. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag.