

Vorwort zur 2., überarbeiteten Auflage

Seit der ersten Auflage dieses Buches hat sich zum Thema »Intervision« bzw. »Kollegiale Beratung« sehr viel getan. Das Thema ist populär und der Trainings- und Seminarmarkt bietet vielerlei Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote. »Intervision« hat sich mittlerweile in vielen Berufsgruppen verbreitet und bietet konkrete Hilfestellungen bei der Suche nach Problemlösungen im beruflichen Alltag. Auch wird der Frage nach der Wirksamkeit von »Intervision« bzw. »Kollegialer Beratung« durch die Forschung zwischenzeitlich die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt. Erste Ergebnisse zeigen, dass die Methode wichtige professionelle Handlungskompetenzen fördert und sich durch den Effekt der sozialen Unterstützung sowie einer Verminderung der beruflichen Beanspruchung auch positiv auf die Gesundheit auswirkt.

Das vorliegende Buch, das eine Einführung in die »Intervision« darstellt, möchte nach wie vor dem Bedarf vieler Berufstätiger nach kontinuierlicher Praxisberatung gerecht werden. Es beinhaltet keine Beratungstheorie, sondern möchte seiner ursprünglichen Konzeption entsprechend, die in Betrieben üblichen Verfahrensweisen in der Organisations- und Personalentwicklung ergänzen. Wohl wissend, dass Beratungs-, Lern- und Veränderungsprozesse durchaus komplex sein können und einer theoretischen Fundierung bedürfen, geht es hier um ein praxistaugliches Verfahren, um kollegiale Lösungen für schwierige Situationen zu entwickeln.

Der Autor hofft, dass dieses überarbeitete und erweiterte Buch weiterhin eine große Verbreitung unter Praktikern und Interessierten findet, die mithilfe von Kolleginnen und Kollegen systematisch konkrete berufliche Probleme oder Praxisfälle reflektieren und Lösungsmöglichkeiten für den Berufsalltag erarbeiten möchten.

Korb, im Herbst 2012

Prof. Dr. phil. habil. Ralf D. Brinkmann

Einleitung

Unter Intervention wird die Beratung und Begleitung von Mitarbeitern bei Problemlöseprozessen durch berufserfahrene und mit Moderations- und Problemlösetechniken vertrauten Kollegen verstanden. Der Schwerpunkt des Interventionsansatzes liegt auf der kollegialen Unterstützung von Mitarbeitern bei beruflichen und betrieblichen Problemen. Sie beinhaltet für den beratenden Kollegen, den Intervisor, vor allem eine problem- und ergebnisorientierte Kommunikation, um den Kollegen dabei zu helfen, Schwierigkeiten im täglichen Arbeitsablauf zu überwinden und Verhalten zu optimieren.

Intervention ist eine hervorragende Ergänzung der üblichen Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung wie Training und Coaching. Da beide Vorgehensweisen vor allem übenden und anleitenden Charakter besitzen ist es sinnvoll, sie um personenzentrierte und problemlösende Verfahren wie die Supervision und die Intervention zu ergänzen. Während die Supervision eine fundierte Ausbildung verlangt, ist die Intervention als ausschließlich problemlösendes Verfahren leicht von jedermann zu erlernen.

Intervention vollzieht sich in mehreren Stufen und ist einfach einzuüben. Das vorliegende Buch möchte interessierten Lesern eine qualifizierte Anleitung für das passende Vorgehen in der betrieblichen Praxis geben. Es informiert über die wichtigsten theoretischen Grundlagen, stellt erfolgreiche Methoden dar und bietet eine Vielzahl von Übungen, konkrete Anweisungen und Hilfestellungen für die praktische Umsetzung der Intervention. Dabei eignet sich das Buch für das Selbststudium genauso wie für ein kollektives Lernen in der Gruppe. Im weiteren Verlauf wird überwiegend die männliche Form verwandt. Weibliche Leserinnen mögen dies im Sinne einer Leseerleichterung dem Autor nachsehen.

1 Was wird unter dem Begriff Intervention verstanden?

Der Begriff der Intervention wurde zuerst von dem Niederländer Jeroen Hendriksen (2000) geprägt. Intervention steht für eine Methode der systematischen Problemlösung, die eine große Nähe zur im deutschen Sprachraum praktizierten Kollegialen Beratung aufweist, die die Berufserfahrung und das Wissen von Kolleginnen und Kollegen bei der Problemlösung Einzelner oder Gruppen nutzt. Kollegiale Beratung in Gruppen hat in Deutschland jedoch den Charakter einer Selbstberatungsgruppe, da sie ohne Leiter oder Moderator auskommt. In den Niederlanden werden diese Gruppen hingegen von einem sogenannten Intervisor begleitet. Dieser »Begleiter« ist im Unterschied zu einem Supervisor, wie er bei einer professionellen Supervision vorausgesetzt wird eine Person, die über keine spezielle Ausbildung verfügen muss. Vielmehr reicht es aus, wenn der Kollegiale Berater über eine fundierte Berufserfahrung sowie Methodenwissen in Bezug auf Moderations- und Problemlöstechniken verfügt. Ziel seines Einsatzes ist es, sich möglichst bald überflüssig zu machen, damit die Gruppe ihre Probleme selbst lösen kann. Bei der Intervention handelt es sich somit um einen systematischen Problemlöseansatz, der den Teilnehmern möglichst viel Handlungsspielraum bietet, wobei er offen ist für neue Methoden und Techniken. Im Text wird der Begriff »Intervention« daher im Verständnis von Hendriksen (2000), synonym zur Kollegialen Beratung verwandt.

Für Hendriksen (2000) ist Intervention

- eine gegenseitige, zielgerichtete kollegiale Beratung bei beruflichen Problemen,
- die in einer strukturierten Gruppe,
- als selbstregulierender Lernprozess stattfindet,
- sich an den Erfahrungen der Beteiligten ausrichtet,
- um eine Lösung für ein bestehendes Problem zu finden.

Kurz: Ein kleiner Kreis von Kollegen arbeitet maximal zwei Stunden systematisch an Problemen aus deren Arbeitsbereich. Zunächst unter der Moderation des Intervisors, später selbstregulativ, wobei die Teilnehmer dann abwechselnd die Gruppenleitung übernehmen. Problemfindung und -auswahl stehen am Beginn einer Interventionssitzung, die sich über die Generierung von Ideen

zur Problemlösung bis zu den endgültigen Maßnahmen erstreckt. Probleme können von einzelnen oder mehreren Betroffenen mit der Intention eingebracht werden, zu einer Veränderung zu kommen.

1.1 Welche Zielsetzung verfolgt die Intervention

Hendriksen (ebenda) verweist darauf, dass der Ursprung der Intervention in den japanischen Qualitätszirkeln liegt. Dabei steht die Bezeichnung »Qualitätszirkel« als Sammelbegriff für arbeitsbezogene Kleingruppen, die sich freiwillig und regelmäßig treffen, um Probleme jedweder Art in ihrem Arbeitsbereich zu identifizieren, zu analysieren und zu beseitigen. Themen, die in Qualitätszirkeln bearbeitet werden, reichen von Qualitätsproblemen im Produktionsbereich über Kostensenkungen, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit oder den Arbeitsbedingungen, bis hin zu Fragen der Arbeitsmedizin. Diese Zirkel bestehen aus bis zu zehn Personen. Mittlerweile hat sich die Zirkelarbeit auf viele Bereiche ausgedehnt, womit diese Kleingruppenarbeit zu einem Beteiligungsverfahren für Mitarbeiter geworden ist, das sowohl zur Verbesserung von Arbeitsprozessen als auch -bedingungen eingesetzt wird. Begriffe wie »Problemlösezirkel«, »Gesundheitszirkel«, »Sicherheitszirkel«, »Ergonomiezirkel« usw., verdeutlichen den größer gewordenen Rahmen (Brinkmann, 1993).

Intervention wird mittlerweile auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung als Alternativmethode zur Supervision eingesetzt. Ergebnisse aus dem Bereich der Pflege zeigen, dass sich speziell der in der Intervention zum Tragen kommende Effekt der gegenseitigen sozialen Unterstützung positiv auswirkt (Zimber & Ullrich, 2011). Tietze (2010) konnte in einer Evaluationsstudie Verbesserungen der Selbsteinschätzung beruflicher Handlungskompetenzen und eine Verminderung der beruflichen Beanspruchung durch Kollegiale Beratung belegen. Dieser Effekt tritt bereits dann ein, wenn die Teilnehmer an wenigen Terminen der Gruppen teilnehmen.

2 Training, Coaching, Supervision – eine Abgrenzung zur Intervention

Die betriebliche Praxis zeigt, dass bei der Bearbeitung spezieller Problemstellungen der Arbeitsbewältigung oder des Arbeitsablaufs die Instrumente Training und Coaching nicht immer die gewünschten Erfolge erzielen. Dies liegt vor allem daran, dass sie arbeitsplatzbezogene sowie unternehmensstrukturelle und -kulturelle Faktoren nicht in ausreichendem Maße berücksichtigen. Zwar nimmt das Coaching stärker die Entwicklung der Persönlichkeit des Coachee ins Visier, legt aber im Vergleich zur Supervision weniger Gewicht auf die aktuelle berufliche Situation der Mitarbeiter. Diese unterschiedlichen Schwerpunkte können auf einem Kontinuum abgetragen werden und ergeben die nachstehende Grafik.

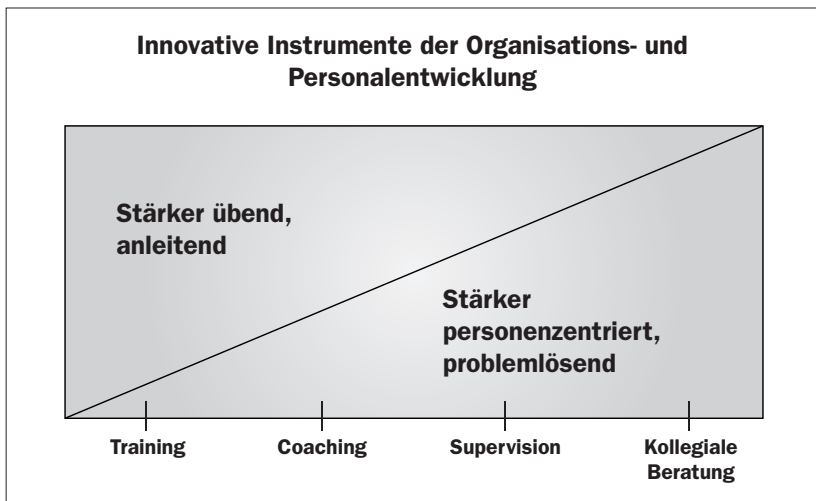


Abb. 1: Abgrenzung der Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung

Nachfolgend werden die drei Instrumente stärker voneinander abgegrenzt:

Der Begriff **Training** ist unterschiedlich besetzt. Ursprünglich stammt er aus dem Sport und bezeichnet ein sich wiederholendes Programm zur Leistungssteigerung. Dabei kann sich Training auf einen Einzelnen oder ein Team beziehen. Da auch berufliche Situationen trainiert werden können, besteht das Hauptcharakteristikum des Trainings im geplanten

Ablauf zur Vermittlung spezifischer Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Verhaltensweisen, was nicht ausschließt, dass dabei auch nicht geplante oder unbewusst Lernprozesse ablaufen.

Die gebräuchlichste Form des betrieblichen Trainings dürfte das Training-on-the-job (TOJ) sein. Hier wird das Trainieren mit der beruflichen Realität aufs Engste verknüpft. Die Leitung eines Trainings obliegt dem Trainer. Er kann als interner Trainer aus dem Haus stammen oder als Externer für das Training engagiert werden. Im Training steht der Sachinhalt und die Vermittlung von Fertigkeiten und Fähigkeiten ebenso wie das Informations- und Lernbedürfnis der Lernenden im Vordergrund. Im Gegensatz zur Supervision und der Intervention muss der Wunsch des Mitarbeiters nach Austausch und Kontakt häufig hinstehen.

Das **Coaching** wird seit Mitte der 1980er-Jahre diskutiert. Unter Coaching wird das »Beraten« und »Betreuen« von Mitarbeitern verstanden. Coaching kann auf einem Kontinuum von individueller Beratung bis zur Kollektiv- oder Systembetreuung lokalisiert werden. Coaching hat einen stärker anleitenden Charakter als etwa die Supervision. Mit dem Training ist es nur bedingt vergleichbar, da sich der Coach stärker für die Persönlichkeit des Coachee interessiert und weniger für das richtige Einüben von Verhaltensstrategien. Insgesamt kann man sagen, dass Coaching eher ein pädagogisches Vorgehen beinhaltet, welches durch sozialwissenschaftliche und psychologische Methoden und Techniken gestützt wird.

Supervision etablierte sich zuerst im medizinischen Bereich und besitzt die Bedeutung »etwas von oben herab überblicken«. Das seit Langem im sozialen Feld etablierte Verfahren dient der Effizienzsteigerung bei der Arbeit. Es stellt ein durch Kontrakt verbindlich geregeltes Lehr- und Lernverfahren dar, das durch Erfahrungslernen die Sachlichkeit und Persönlichkeit des sogenannten Supervisanden, aber auch die Koordinationsfähigkeit von Arbeitsgruppen kontrolliert und entwickelt. Während beim Coaching der Coach die »richtigen« Themen und Wege vorgibt, versucht der Supervisor die aktuelle berufliche Situation des Supervisanden zu klären, ihm Sicherheit im Umgang mit Konflikten, dem Abbau von beruflichen Belastungen und eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit zu ermöglichen. Während bei der Intervention das Erfahrungswissen, Methoden der Moderation und Problemlösung im Mittelpunkt stehen, benötigt ein Supervisor eine mehrjährige qualifizierende Ausbildung.