Intervision und kollegiale Beratung

Kim-Oliver Tietze · Heidi Möller

Online publiziert: 24. Oktober 2019

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Einige nennen es Intervision, andere kollegiale Beratung. Dies sind heute die geläufigsten Bezeichnungen des Beratungsformats und seiner Spielarten, die im deutschsprachigen Raum schon einige Namen erhalten haben – bis hin zum lateinischen „consolatio fratrorum“ (Schulz und Sänger-Distelmeier 2008). Kollegiale Beratung bzw. Intervision haben in Psychotherapeut/innenkreisen (Ochs et al. 2012) und dem Hörensagen nach in vielen weiteren Praxisfeldern starke Verbreitung erfahren, sei es in Form von regelmäßig (selbst-) organisierten Gruppen zur Fallreflexion oder als praxisorientiertes Element innerhalb von Trainings. Folgt man Publikationen, Berichten oder Angeboten im Internet zum Thema, erscheint das Spektrum der Berufe, die mit kollegialer Beratung in Berührung kommen, sehr breit. Ausgenommen die Erhebung von Ochs et al. (ebd.) unter Hessischen Psychotherapeut/innen gibt es für den deutschen Sprachraum jedoch keinerlei Nutzungsdaten.

Verglichen mit der Menge an publizierten Anleitungen, ob gedruckt oder elektronisch, haben empirische Studien, reflektierte Erfahrungsberichte und wissenschaftliche Befassungen relativen Seltenheitswert. Mittlerweile lässt sich vor allem in englischsprachigen Publikationen ein recht ansehnlicher „body of literature“ zu kollegialer Beratung und Intervision ermitteln. Dabei sind zwei Hürden zu überwinden, eine sprachliche und eine konzeptionsbezogene. Zum einen sind die Bezeichnungen, wie hierzulande „kollegiale Beratung“, häufig sprachspezifisch, in vielen Sprachen existieren gleich mehrere Synonyme, und die Autor/innen schreiben für ihren Kulturkreis. Zum anderen werden dieselben Begriffe mitunter verwendet, um bedeutsam

Dr. K.-O. Tietze (✉)
Ottenser Marktplatz 15, 22765 Hamburg, Deutschland
E-Mail: tietze@kollegiale-beratung.de

Prof. Dr. H. Möller
Institut für Psychologie, Universität Kassel, Holländische Straße 36–38, 34127 Kassel, Deutschland
E-Mail: heidi.moeller@uni-kassel.de

abweichende Konzepte oder etwas ganz anderes zu bezeichnen. Unter „Intervision“ firmierte z. B. auch der Verbund osteuropäischer Fernsehanstalten, der einen „Intervision Song Contest“ ausrichtete (Vuletic 2019).

Intervision – bzw. kollegiale Beratung – ist offenbar populär, hat aber naturgemäß keine berufsständische Lobby wie Supervision und Coaching und auch keine wissenschaftliche Heimatdisziplin. Supervisions- und Coachingverbände ignorieren kollegiale Beratung zumeist wohlwollend, oder sie sehen sich nicht zuständig, vermutlich weil eine honorierte Supervisorin bei Intervision überwiegend obsolet ist. Dabei könnte das Wissen um Prozesse und Dynamiken in der Fallsupervision bzw. im Coaching in Gruppen sehr wertvoll für die theoretische und praxeologische Basis und Weiterentwicklung von kollegialer Beratung sein – womöglich auch andersherum.

Jenseits von Namens- und Interessensfragen ist davon auszugehen, dass das Format kollegiale Beratung/Intervision heute in vielen Berufskontexten relevant ist. Beschäftigte unterschiedlicher Couleur formieren Gruppen, in denen sie sich strukturiert und wechselseitig Rat und Unterstützung für schwierige Situationen der beruflichen Praxis bieten. Und auch Verantwortliche vieler Organisationen verfolgen das Interesse, dass ihre Mitarbeitenden Reflexionsräume für berufliche Fälle erhalten und nutzen. Diesen Akteur/innen ist gemeinsam, dass sie vor denselben Grundfragen stehen, die nicht trivial zu beantworten sind, etwa „Wie kann eine Gruppe zu kollegialer Beratung gebildet werden?“ oder „Wie erreicht eine Intervisionsgruppe eine hohe Beratungsqualität?“

In seinem Beitrag widmet sich *Kim-Oliver Tietze* dem Kontrast zwischen einerseits der Anmutung des Einfachen, „Hippen“ und zugleich Wirkungsvollen, die manche Darstellungen zu kollegialer Beratung nahelegen; und andererseits der anspruchsvollen Komplexität, von der auszugehen ist, wenn man den Facettenreichtum und die Interaktion der beteiligten sozialen und psychologischen Prozesse einbezieht. Tietze deutet auf die Vielschichtigkeit des personenorientierten Beratungsformats kollegiale Beratung, indem er einige Aspekte und Variablen von vier Kernkriterien auffächert, die zugleich trennscharfe Grenzziehungen zu Nachbarkonzepten ermöglichen. Die ansatzweise Klärung und Einordnung des bisweilen diffus erscheinenden Verständnisses von Kollegialität unterstreicht, dass sich kollegiale Beratung wesentlich auf prosoziale Haltungen und Verhaltensweisen stützt, die ohne Freiwilligkeit und kooperative Koordination der Mitwirkenden schwerlich denkbar sind.

Was lockt Mitarbeiter/innen, sich kollegialer Beratung zuwenden zu wollen? Diese Frage beschäftigt Verantwortliche einer Organisation immer dann, wenn sie planen, kollegiale Beratung als Maßnahme der Personalentwicklung einzuführen. Immerhin geht es darum, der Zielgruppe ein Angebot schmackhaft zu machen, dem gegenüber man im Arbeitskontext auch zurückhaltend oder ablehnend sein kann. *Corinna Kaesler* ermittelte zu den Erwartungen an und zur Teilnahmemotivation für kollegiale Beratung auf empirischem Weg wichtige und erhellende Antworten, die sie in ihrer – auch in Gänze sehr lesenswerten – Dissertation (Kaesler 2016) ausformulierte. Daraus verdichtet sie zentrale Inhalte und Befunde. In ihrem Beitrag zum Themenschwerpunkt dieses Hefts geht es um Erwartungen von Mitarbeiter/innen an den Nutzen und die Rahmenbedingungen von kollegialer Beratung sowie um fünf unterscheidbare Motivationscluster, aus denen sich praktisch bedeutsame

und wertvolle Hinweise für eine differenzierte Ansprache von Zielgruppen ableiten lassen.

Wolfgang Kühl und *Erich Schäfer* betten kollegiale Beratung bzw. Intervention in einen aktuellen, größeren Kontext ein. Besonders durch den Charakter des selbst-organisierten Lernens sehen sie das Beratungsformat kompatibel zu den Anforderungen an Lernen und Reflexion in einer Welt mit den Koordinaten VUKA und New Work, die den Themenschwerpunkt von Heft 2/19 bildete. Mit ihrem Konzept und dem Neologismus des „Transflexing“ skizzieren die Autoren den Weg zu einer Lernkultur, in der Transformation und Reflexion eine symbiotische Partnerschaft eingehen und in der Intervention eine bedeutsame Rolle einnehmen kann.

Zwischen dem akademischen und dem administrativen Bereich von Hochschulorganisationen wächst das Wirkungsfeld des so genannten „third space“. Hierzu zählt ein institutionalisiertes Qualitätsmanagement, das seine Rolle und Wirkkraft im Dickicht aus Logiken, Prozessen und Machtverhältnissen an Hochschulen sucht. Nicht selten erleben sich hochschulische Qualitätsmanager dabei verloren zwischen allen Stühlen. *Michael Lust*, *Claudia Meister-Scheytt* und *Tobias Scheytt* berichten über Vorgeschichte, Ausgangslage und erste Eindrücke von einem derzeit laufenden Forschungsprojekt namens „WirQ-Tra“, in dem kollegiale Beratung für Qualitätsmanager/innen in hochschulübergreifenden Peergruppen angestoßen wurde.

Klaus Eidenschink gibt Berater/innen ein wunderbar systematisierendes und handhabbares Konzept vor, Organisationen zu verstehen. Als diagnostische Brille legt er neun organisationsdynamische Leitprozesse vor; diese umfassen die zeitlichen Aspekte (Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbehandlung), die sachlichen Aspekte (Vernetzung, Entscheidungsorientierung, Qualität) sowie die sozialen Aspekte (Sozialkomplexität, Entscheider und Personal). Der von Eidenschink vorgedachte innovative Paradigmenwechsel regt zu kreativem Denken an, auch wenn er an vielen Stellen dazu auffordert, manch eine liebgewonnene Perspektive aufzugeben, wie sie in der humanistisch fundierten Organisationsberatung üblich ist. Er nähert sich der Komplexität von Organisationen mit einem radikal systemischen Blick an, ohne dass die psychische, die gruppendynamische sowie die organisationale Ebenen verlorengehen. Durch den Fokus auf Entscheidungen und deren Musterbildungen hilft der Beitrag Berater/innen zur Kontingenz, die nur mit einem hohen Maß an Unsicherheitstoleranz erreichbar ist.

Wenn die Rede von schwierigen Situationen in der Supervision oder im Coaching ist, dann sind es oft die negativen Gegenübertragungsreaktionen, die für die Professionals eine Herausforderung darstellen (vgl. Zimmermann 2019). So befassen sich *Rebekka Haug* und *Thomas Kretschmar* mit den Belastungen und Chancen, die sich auftun, wenn Berater/innen sich ihren negativen Gegenübertragungsauffekten zuwenden. Ein psychodynamisches Verstehen ist die Grundlage dafür, eigene Affektreaktionen und deren Entstehung in der Übertragungsdynamik nachzuvollziehen und sie angemessen zu regulieren. Denn nichts ist verheerender, als diese zugegebenermaßen schwer zu handhabende heftige affektive Reaktion 1:1 auszuagieren.

Katja Wolter, die diesjährige Preisträgerin des von der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) zum dritten Mal ausgelobten Cora-Baltussen-Preises, stellt ein Beratungskonzept für Politiker/innen vor. Diese Abschlussarbeit des Studienganges Mehrdimensionale Organisationsberatung (MDO) an der

Universität Kassel erfüllt aus Sicht der Jury die Kriterien der theoretischen Fundierung, Praxisrelevanz und Innovation. Mit der hier gekürzt vorliegenden Arbeit eröffnet die Autorin ein Feld potenzieller Kund/innen, das durchaus ausbaufähig ist. Ihr Einblick in den Alltag von Berufspolitiker/innen gelingt facettenreich und mag den einen oder die andere Berater/in ermuntern, sich dieses hoch interessante Tätigkeitsfeld zu erschließen.

In diesem Heft ist es uns wiederum gelungen, den inhaltlich kontroversen Diskurs zu Konzepten, Theorie und Praxis des Beratungshandelns in Rede und Gegenrede in einem Heft unterzubringen: *Uwe Peter Kanning* geht in seiner bekannt provokativen Herangehensweise hart, aber scharfsinnig an die Frage der Aufstellungsarbeit in Organisationen, der quasi-religiösen Beratungsansätze und des Coachings mit Tieren heran. Diese Vorgehensweisen markiert er als bar jeder empirischen Evidenz. Er gibt seine Antworten darauf, wie aber die hohe Nachfrage und wie der Zulauf zu solchen Heil versprechenden Verfahren zu erklären ist. Er entwickelt wichtige Implikationen für die *community of practice*, ihre Qualitätsansprüche zu sichern. *Arist von Schlippe* nun antwortet auf Kannings Ausführungen und erlaubt sich Widerspruch. Vor allem fokussiert er auf die Differenz von Wissenschaft und Profession: Jenseits einer wissenschaftsorientierten Evidenzbasierung, wie sie für die Medikamentenforschung kennzeichnend ist, ist professionelles Handlungswissen in den Beratungsberufen stärker am jeweiligen Einzelfall ausgerichtet und muss einen gewissen Grad an Ungewissheit aushalten.

Literatur

- Kaesler, C. (2016). *Der Einfluss von Konsequenzerwartungen auf die Teilnahmemotivation und Nutzenbewertung von Personalentwicklungsmaßnahmen am Beispiel der kollegialen Beratung*. Dissertation, Ruhr-Universität Bochum. Verfügbar unter <https://d-nb.info/1099703883/34>
- Ochs, M., Bleichhardt, G., Klasen, J., Mößner, K., Möller, H., & Rief, W. (2012). Praktiken und Erleben von Supervision/Intervision von Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten – Ergebnisse einer Mitgliederbefragung der Psychotherapeutenkammer Hessen. *Psychotherapeutenjournal*, 11(3), 216–223.
- Schulz, C., & Sängers-Distelmeier, R. (2008). Kollegiale Intervention im Pfarramt. Ein Projekt zur Reflexion von Scheitern und Erfolg – zugleich ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung. *Pastoraltheologie*, 97(7), 276–288. <https://doi.org/10.13109/path.2008.97.7.276>.
- Vuletic, D. (2019). The Intervention Song Contest: a commercial and pan-european alternative to the Eurovision Song Contest. In E. Mazierska & Z. Györi (Hrsg.), *Eastern European popular music in a transnational context* (S. 173–190). https://doi.org/10.1007/978-3-030-17034-9_9.
- Zimmermann, J. (2019). *Tricky Coaching: Schwierige Situationen während des Coaching-Prozesses aus Sicht der Coaches*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Kassel.