

# Coaching ohne Coach

Von Olivier Inhelder\*

«Kollegiale Beratung» – auch Intervision genannt – ist eine lebendige Möglichkeit, konkrete Praxisprobleme des Berufsalltags in einer Gruppe Gleichrangiger zu reflektieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. In Qualitätszirkeln (Q-Zirkeln) bildet sie ein wirksamer Ansatz für die Qualitätsevaluation und -entwicklung.

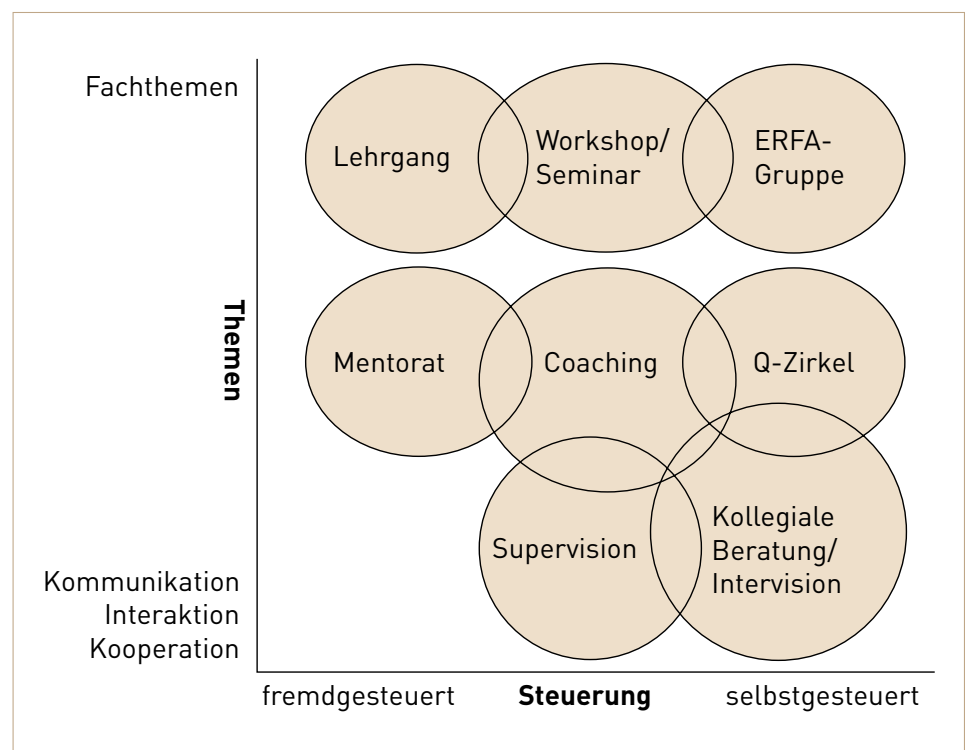
Kennen Sie solche Situationen? Sie haben eine gute Projektidee und wissen nicht, wie Sie diese der Geschäftsleitung «verkaufen» können. Ein Mitarbeiter wird von den anderen ausgegrenzt. Die Leiterin der Verkaufsabteilung ist dauernd auf Konfrontationskurs mit Ihnen. Ein grosses Projekt geht zu Ende und Sie suchen Ideen für einen würdigen Abschluss. Sie wollen die Jahresgespräche mit Ihren Mitarbeitern optimieren.

## Intervisionssitzungen

In regelmässigen Sitzungen kommt die Gruppe zusammen, und die einzelnen Mitglieder beraten sich wechselseitig bei beruflichen Problemen. Jeder profitiert dabei von der Erfahrung und der Kreativität der anderen. Die Beratung erfolgt jeweils gezielt anhand eines konkreten Anliegens und sie hat einen festen Ablauf. Die feste Struktur ermöglicht es, dass zu jedem eingebrachten Fall innert kurzer Zeit handfeste Ergebnisse zustande kommen.

## Zwei Beispiele

Ein Leiter der Produktionsabteilung eines elektrotechnischen Unternehmens trifft sich beispielsweise an einem Nachmittag mit fünf Führungskräften aus anderen KMU zur monatlichen Intervisionssitzung. Er berichtet von einem Fall, der ihm unter den Nägeln brennt. Nach der Einführungsrunde wird abgesprochen, wer bei den Fallgesprächen moderiert, wer protokolliert und wer eine Beraterrolle übernimmt. Dann bringt Abteilungsleiter seinen Fall vor, formuliert nach der kurzen Schilderung seine Schlüsselfrage und hört dann vorerst nur zu. Die Gruppe einigt sich auf eine Beratungsmethode. Die Mode-



Verschiedene Formen der Personalentwicklung. (Bild 1)

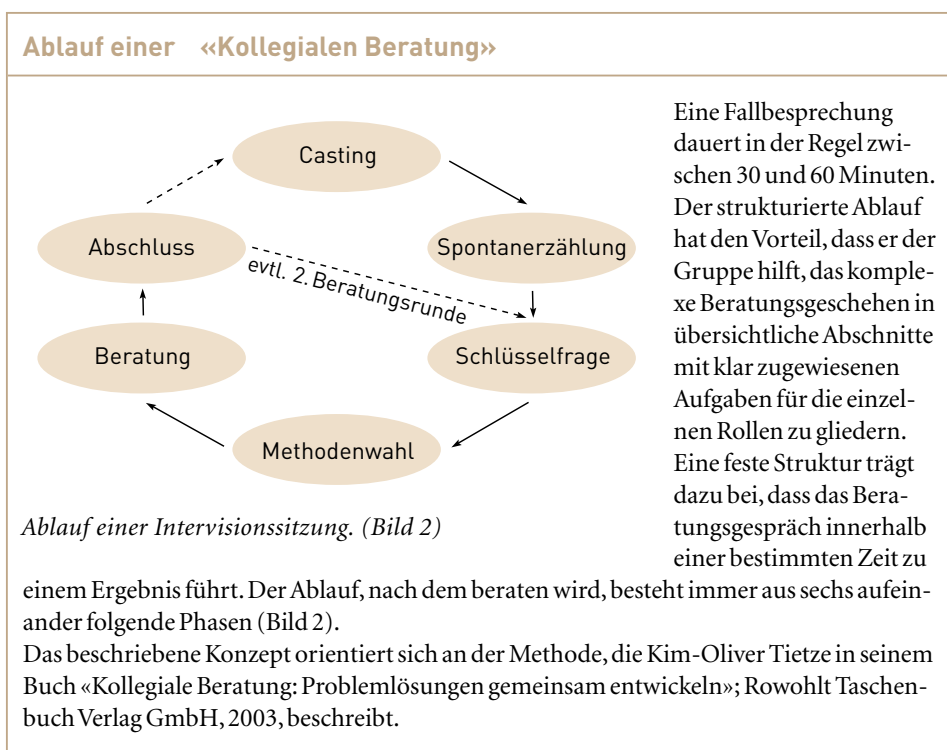
ratorin dieser Fallbesprechung schreibt die Ideen am Flip-Chart mit. Nach zehn Minuten kommt der Falleingebende wieder in die Runde. Er nimmt zu einigen Gedanken und Vorschlägen der Beraterinnen und Berater Stellung und sagt, was er zu tun gedenkt. Mit hilfreichen Coachingfragen unterstützt ihn die Moderatorin bei der Erarbeitung seines konkreten Vorgehens. In der folgenden Sitzung wird der Abteilungsleiter rückmelden, wie sich sein Fall weiterentwickelt hat.

Es ist auch möglich, einen Fall bereits im Voraus per E-Mail anzukündigen. Die Gruppenmitglieder stellen dann als Vorbereitung auf diesen Fall Wissenswertes und Anschauliches zusammen. Beim Treffen stellen sie reihum ihre Materialien vor und tauschen sich über ihre Erfahrungen mit deren Anwendung in der Praxis aus. Für das Gespräch wählen sie gezielt ein paar zentrale Fragestellungen aus. Aus der Diskussion entwickelt sich nach und nach der Entwurf einer Lö-

sung. Die Gruppenmitglieder formulieren und visualisieren Merkpunkte und Tipps. Dann wird noch der Transfer des Grobkonzepts auf das behandelte Praxisbeispiel gemacht.

## Der Nutzen der Intervision

Durch die Bearbeitung erfahren die Teilnehmenden der kollegialen Beratungsgruppe bzw. des Q-Zirkels Unterstützung in Form von Anregungen und Tipps, erweitern ihre Sicht oder können eine komplexe Situation strukturieren. Auch entwickelt sich durch regelmässige Intervisionssitzungen eine (Führungs-)Kultur mit gemeinsamen Werten und eine Kultur der Zusammenarbeit. Überdies fördert Intervision die Kommunikations- und Beratungskompetenz, die für Führungskräfte heutzutage als Schlüsselqualifikationen gelten. So kommt es nicht von ungefähr, dass Intervision vermehrt auch in Ausbildungen für Führungskräfte eingesetzt wird.



sentlich. Je heterogener die Gruppe, umso höhere Ansprüche werden bezüglich Toleranz und Transferfähigkeit an die einzelnen Gruppenmitglieder gestellt. Ein zentrales Thema für die Gruppen ist die Frage der Vertraulichkeit. Hierzu ist es besonders wichtig, zu Beginn gemeinsam Absprachen zu treffen und diese auch schriftlich in Form einer Vereinbarung festzuhalten.

Kollegiale Austauschgruppen sollten aus mindestens vier und maximal zehn Teilnehmenden bestehen. Optimal sind sechs bis sieben Teilnehmende, die idealerweise keine direkte Arbeitsbeziehung im Alltag haben. Deshalb bietet ein Verband ideale Voraussetzungen für die Bildung von kollegialen Beratungsgruppen bzw. Q-Zirkeln. Praktiziert wird dies seit Jahren im Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung BSO. Als Qualitätssicherungsmaßnahme ist für Mitglieder die Teilnahme an einer Intervisionsgruppe verbindlich vorgeschrieben. ■

*\*Olivier Inhelder, Organisationsberater BSO, 4058 Basel, arbeitet freiberuflich als Projektleiter, Berater und Trainer. Er begleitet und trainiert Gruppen in der Startphase von «Kollegialer Beratung».*

*Info und Vermittlung von Intervisionsplätzen: Beratungspool, Olivier Inhelder, Hirzbrunnentalallee 7, 4058 Basel, Tel. 061 683 32 05, 079 479 47 06, inhelder@beratungspool.ch, www.inhelder-consulting.ch, www.kollegiale-beratung.ch*

**Einführung von «Kollegialer Beratung»**

Für die Arbeit in einer Intervisionsgruppe ist es notwendig, dass die Teilnehmenden über bestimmte Kommunikations- und Beratungskompetenzen verfügen. Diese können beispielsweise im Rahmen eines begleiteten Starts erworben werden. Die Starthilfe umfasst eine Reihe von Sitzungen zur «Kollegialen Beratung» und findet im Beisein einer professionellen Beratungsperson statt. Der Coach gibt im Lauf des Starthilfeseminars die Moderation vermehrt an Gruppenmitglieder ab.

Wenn «Kollegiale Beratung» ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden soll, bedingt dies eine Einführung, die ebenso gründlich geplant sein will, wie jeder andere Veränderungsprozess. «Kollegiale Beratung» kann entweder als eigenständiges Angebot konzipiert, als Element in die Arbeit von Q-Zirkeln integriert oder als Transferunterstützung in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden. Es empfiehlt

sich, die Einführung «Kollegialer Beratung» als Organisationsentwicklungsprojekt anzulegen. Neben der Leitung des eigentlichen Starthilfetrainings wirkt die externe Beratungsperson im Prozess mit, von der Idee der Einführung bis zur Evaluation der Implementierung.

Weil «Kollegiale Beratungsgruppen» nach der Startphase ohne Beisein einer externen Beratungsperson arbeiten können, bietet sich Intervision im Profit-Bereich wie im Non-Profit-Bereich, für grössere Betriebe wie für Einpersonen-Unternehmen als kostengünstige Alternative zu Coaching und Supervision an.

**Zusammensetzung der Gruppe**

Im Rahmen von «Kollegialer Beratung» schliessen sich Berufsleute zusammen, die in einem vergleichbaren Kontext tätig sind, beispielsweise in der Lehrlingsausbildung oder in der Geschäftsleitung eines KMU. Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel ist we-

**Informationsveranstaltungen**

In folgenden Städten finden Informationsveranstaltungen statt:  
 Zürich, 24. Mai 2006  
 Basel, 29. Mai 2006  
 Bern, 6. Juni 2006  
 Zeit: jeweils 17.30–18.30 Uhr  
 Kosten: 20 Franken  
 Info und Anmeldung:  
 inhelder@beratungspool.ch