

*Changemanagement und Intervision -
Methodische Grundlagen der kollegialen Beratung von Führungskräften
durch Führungskräfte*

Intervision ist

- ein (in Phasen und Rollen) strukturierter
- Reflexionsprozess
- in einer überschaubaren Gruppe Gleichrangiger mit ähnlichem beruflichen Fokus
- der in einer Problembearbeitung
- ohne professionellen Berater
- das Erkennen von Lösungswegen und –alternativen
- mittels Perspektivenerweiterung erreichen will.

Die Ursprünge organisierter kollegialer Aussprachen zu berufsfeldbezogenen Problemen zeigen unterschiedliche Verzweigungen:

- Konsultationen, als fachliches Rat suchen und –geben zwischen Ranggleichen unterschiedlicher Berufe
- kollegiale Supervisionen in der Fortbildungen
- Selbsthilfegruppen

Bei den bisherigen Veröffentlichungen handelt es sich überwiegend um Methodenbücher zur deren Stärke derzeit die Methodenvielfalt ist (vgl. Kühl 2007). Differenzierte theoretische und empirische Fundierungen stehen also noch aus. Erste Evaluationsstudien (zusammenfassend Tietze 2010) weisen auf folgende Wirkungen von Intervision hin:

- Effekte bei der Lösung berufsbezogener Probleme (diese besser zu verstehen und kreative Lösungsideen zu entwickeln)
- Auswirkungen auf berufliche Handlungskompetenzen (im Sinne von Professionalität, Förderung von sozialen, Problemlöse- und selbstreflexiven kompetenzen)
- Minderung beruflicher Beanspruchung (Erleichterung und Stärkung der Beteiligten, Reduzierung von Burnout-Entwicklungen)

Nach Lippmann (2004) können **Führungskräfte** folgenden Nutzen aus der Intervision ziehen:

- heikle Situationen im Spannungsfeld von Vorgesetzten und Mitarbeitern besprechen
- aktuelle Konflikt- bzw. Krisensituationen analysieren und Wahlmöglichkeiten entwickeln

- eigene „blinde“ Flecken erkennen und offene Feedbacks von Außenstehenden erhalten
Fragen der individuellen Berufs- und Lebensplanung ausleuchten
- ein Netzwerk pflegen.

Die gegenwärtige Situation der Führungskräfte im Sozial- und Gesundheitswesen lässt sich wie folgt kennzeichnen:

1. Der zunehmende Zeit- und Handlungsdruck schafft erheblich Reflexionsbedarfe, will man nicht im „Hamsterrad“ überdrehen und vermehrt Fehlentscheidungen produzieren.
2. Insofern gewinnen vernetzte Reflexionsschleifen (Entscheiden - Umsetzen - Reflektieren - Entscheiden) an Bedeutung. Daher bedarf es einer professionellen Reflexionskultur der Führungskräfte und adäquater Reflexionsmethoden.
3. Neben dem Coaching durch einen professionellen Coach bietet Intervision ein bislang von Führungskräften wenig genutztes Reflexionspotenzial.

Mittels Intervision lassen sich Changemanagement-Prozesse durch Führungskräfte besser steuern - so die zentrale These -, die anhand eines Fallbeispiels (Widerstand eines Mitarbeiters bei der Einführung eines neuen Dokumentationssystems in einer sozialen Einrichtung) im Rollenspiel verdeutlicht wurde. Die Führungskräfte können Fehlentwicklungen in Changemanagement durch gemeinsame Selbstreflexion frühzeitig vorbeugen bzw. ihnen entgegenwirken, insbesondere durch Perspektivenerweiterung neue Steuerungsoptionen entdecken und deren Transfer begleiten. Die Implementierung erfordert allerdings entsprechende Starterseminare.

Literatur:

Kühl, W.: Intervision: billig, aber auch gut? Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit, in: Sozialmagazin, H. 1/2007, S. 38-47 (*als PDF-Datei www.supervision-kuehl.de* .)

Krczizek, R./Kühl, W. Intervision einführen: eine Pilotstudie zur Implementierung kollegialer Beratung in der Sozialen Arbeit, in: Sozialmagazin H 3/2009 S. 35-48 (*als PDF-Datei www.supervision-kuehl.de* .)

Lippmann, E. Intervision, Berlin 2004

Tietze, K.: Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung, Wiesbaden 2010