



Intervisionslernen/ Kollegiale Fallberatung

Ein Führungs- und Kooperationsinstrument, das die Leistungsfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung durch gemeinsame Problembearbeitung fordert und fördert.

1. Ziele
2. Voraussetzungen
3. Rollen
4. Methode und Ablauf

Ziele, Anwendung und Methode wurden auf der Grundlage von Ideen und Unterlagen von Gerd Rowold, Hamburger Gruppe von Management Zentrum St. Gallen weiterentwickelt.



1. Ziele

1.1. Was ist Interventionslernen?

- Interventionslernen ist ein langfristig und kontinuierlich angelegter Lern- und Entwicklungsprozess.
- Es ist personen-, system- und prozessorientierte Beratung für das Arbeitsleben.
- Interventionslernen entwickelt **Problemlösungen** und ermöglicht persönliche **Entwicklungsprozesse**.
- Interventionslernen will die **Stärken** von Personen weiterentwickeln, indem es die **Ressourcen** eines Teams bzw. einer Organisation (Wissen, Erfahrungen) nutzt.
- Es fördert die gegenseitige **Unterstützung** und die Bildung von **Netzwerken**.
- Es gestaltet ein nicht-hierarchisches **Führungs- und Kooperationsverständnis**, das auf Leistungsorientierung, Vertrauen und Offenheit basiert.
- Interventionslernen ist eine schnell erlernbare und strukturierte Form der Beratung.

1.2. Wozu Interventionslernen?

- Interventionslernen ermöglicht die **Bearbeitung konkreter Praxisfälle** der Teilnehmenden.
- Es unterstützt und motiviert die Teilnehmenden, **Entscheidungs- und Spannungssituationen konstruktiv anzugehen** und neue Wege auszuprobieren.
- Interventionslernen fördert die Reflexion des persönlichen Verhaltens und Problemverständnisses.
- Es unterstützt die persönliche Entwicklung durch die Formulierung eines **Schlüssel- bzw. Schwerpunktthemas für die eigene Entwicklung**.

2. Voraussetzungen

- **Gruppenzusammensetzung:**
Ein optimales Team setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die auf der gleichen Stufe bzw. Führungsebene arbeiten und aus möglichst unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern stammen. Sie sollten sich nicht zu nahe mit denselben Projekten bzw. Situationen befassen.
- **Turnus:**
Das Team sollte die Möglichkeit haben, sich regelmässig für mindestens einen Tag zu treffen. Um einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess zu gewährleisten, sollte sich das Team in einem Abstand von ein bis zwei Monaten drei bis vier Mal in Folge treffen können.
- **Gruppengrösse:**
Ein Team muss 5-6 Teilnehmende umfassen, so dass alle Rollen besetzt werden können (1 Klient/in, 3 Berater/in, 1 Moderator/in, 1 Prozessbeobachter/in, evtl. 1 Schreiber/in, der/die gleichzeitig Berater/in ist).
- **Zeitbedarf:**
Die Darstellung der Methode und die Vorbereitung der Fälle nehmen rund 60 Minuten in Anspruch. Pro Fallbesprechung werden ca. 90 Minuten benötigt, im virtuellen Setting gehen auch 75 min sehr gut. Gemeinsame Prozessreflexionen, die Besprechung allgemeiner, übergeordneter Themen können den Ablauf auflockern und abrunden.
- **Material:**
Je Gruppe sollte ein Raum mit Moderationsmaterial (Karten, Schreiber), einem Flip-Chart und mindestens zwei Pin-Wänden zur Verfügung stehen.

3. Rollen

Die Methode stellt einer Fallbringerin ein Coaching-Team zur Seite, das verschiedene Rollen übernimmt:

3.1. Klient/in bzw. Fallbringer/in

Der/die Klient/in will offen über ihren Fall sprechen und ist an einer Lösung interessiert. Die Vermutungen und Ideen der Beratenden nimmt sie als Anregungen auf, um ihre bisherige Sicht in Frage zu stellen und das Problem aus einer neuen Perspektive zu betrachten.

Die Klientin ist bereit, persönliche Schwierigkeiten und Gefühle zu äussern. Sie betrachtet ihr eigenes Verhalten selbstkritisch, rechtfertigt sich nicht und leitet Schlüsselthemen bzw. Massnahmen für die persönliche Weiterentwicklung ab.

3.2. Beratende

Die Beratenden stellen Fragen und erhalten so einen Zugang zur Problemsicht der Klientin. Sie äussern ihre Wahrnehmung, Eindrücke, Vermutungen und Analysen offen und ehrlich. Durch die Äusserung ihrer Gefühle und Empfindungen vermitteln sie der Klientin eine "andere" Sichtweise auf ihr Problem, zeigen Zusammenhänge auf und ermöglichen so einen "anderen" Zugang zu veränderbarem Verhalten und weiteren Lösungsmöglichkeiten.

3.3. Prozessbeobachter/in

Der/die Prozessbeobachter/in beteiligt sich nicht an der Beratung. Sie konzentriert sich auf alle Beteiligten und trägt durch ihr Feedback zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit bei.

3.4. Schreiber/in

Der/die Schreiber/in kann den Berater oder die Beraterin entlasten und übernimmt eine wichtige Rolle. Er oder sie notiert alle Eindrücke und Ideen ausführlich, ohne zu verfälschen, abzuschwächen, zu verändern.

3.5. Moderator/in

Der/die Moderator/in leitet die Gruppe und sichert so die methodische Problemlösung und Zusammenarbeit. Sie hat folgende Aufgaben:

- Die Gruppe am **Thema** halten
- Die **Zeit** einhalten
- Die **methodischen Schritte** überwachen und sicherstellen



- Die **Rollen** der Teilnehmenden trennen und sichern
- Die Analysen, Ideen und Ergebnisse **visualisieren**
- Die Diskussionen **zusammenfassen**
- Für eine **Balance** zwischen "Ich", "Wir" und "Thema" sorgen
- Die **Kommunikationsregeln** sichern und Verletzungen kennzeichnen
- Offene oder verdeckte **Konflikte** ansprechen und behandeln
- Alle Teammitglieder **einbeziehen**
- Die Regeln von «**Brainstorming**» erläutern

4. Ablauf (90 min, im virtuellen Setting 75 min)

10' 1. Situation, Fall

Klient/in (Fallgeber/in) beschreibt Problem, ggf. mit geeigneter Visualisierung

Klient/in äussert Eindrücke, Gefühle, somatische Marker usw.

Beratende stellen **Verständnisfragen** und machen sich **Notizen** zu ihren **Eindrücken, Beobachtungen**

20' 2. Hypothesen Analyse

Beratende schildern Eindrücke, **Vermutungen**

Alle Hypothesen werden **visualisiert**

Klient/in schweigt (evtl. wendet sich ab)

integrierendes Führungsmodell und Neuromodell beziehen und **Anteile der Klientin** aufzeigen

5' 3. Stille Verarbeitung

Fünf Minuten Wirkzeit (**Ruheminuten**) für Fallgeber/in

15' 4. Ziel, Schlüssel-Thema

Klient/in sucht **relevante Hypothesen** aus und ergänzt allfällige fehlende Informationen

Klient/in formuliert Schlüsselfrage **Wie kann ich erreichen, dass...**

Beratende **hinterfragen**/konkretisieren wertschätzend die Schlüsselfrage und formulieren Vorschläge

Klient/in wählt **ihre passende Schlüsselfrage** aus

20' 5. Lösungen, Ideen

Beratende suchen Lösungsmöglichkeiten

Klient/in schweigt

Brainstorming: Ideen entwickeln, **nicht bewerten**

10' 6. Entscheidung, Massnahmen

Klient/in sucht **relevante Umsetzungsideen** aus

Klient/in priorisiert Lösungen und formuliert erste Massnahmen

7. Umsetzung

erfolgt später in der Unternehmung

15' 8. Bewertung, Lernen

Prozessreflexion (Wie habe ich mich gefühlt? Fallbringende Person)

Feedback an alle TN (Was habe ich wahrgenommen, wie war die Wirkung? Was wünsche ich mir?)

Was war erfolgreich?

Feedback an die Moderation (Moderationskompetenzen)



Vorbereitung (Im Vorfeld der Beratung)

Der/die Klient/in dokumentiert die Ausgangslage, welche dem Beratungsteam im Vorfeld des kollektiven Coachings zur Verfügung gestellt wird. Dabei kann ein Organigramm oder ein **Bild** ihrer Situation (Darstellung als Metapher auf einem Flip-Chart) hilfreich sein. Alle wichtigen Personen - auch die Klientin selbst - und ihre Rolle, Funktion, Problematik werden dargestellt.

4.1. Situations- bzw. Fallbeschreibung (10 Minuten)

Die Klientin beschreibt ihre aktuelle Situation (z.B. Führungs- bzw. Projektsituation) anhand der Dokumentation und ergänzt evtl. weitere Elemente. Sie äussert ihre Empfindungen, Gefühle, somatische Marker, Schwierigkeiten und formuliert das Spannungsfeld, in dem sie sich verändern bzw. weiterentwickeln möchte:

- Wie erlebe ich die Situation?
- Wie bin ich mit den Problemen umgegangen?
- Was haben meine Massnahmen ausgelöst?

Die Beratenden stellen gezielte **Verständnisfragen**, um den Fall zu verstehen (W-Fragen). Sie vermeiden Details, Namen, Funktionsbezeichnungen und Suggestiv-Fragen und erteilen keine Ratschläge!

Fallstricke für die Moderation: Einzelne Beratende wollen sehr viel mehr Fragen stellen als andere.

Wichtig: Es werden keine Verständnisfragen durch die Moderation gestellt.

4.2. Hypothesen bzw. Analyse (20 Minuten)

Die Beratenden spiegeln ihren ersten Eindruck, ihre eigenen Wahrnehmungen und Gefühle zurück. Sie äussern Vermutungen, stellen Hypothesen auf und zeigen Zusammenhänge auf:

- Was zeigt sich im "Bild", dem Fall? Was zeigt sich im Verhalten der Klientin?
- Welche Gedanken, Ideen, Bilder löst dies bei mir aus?
- Welche Eindrücke und Vermutungen habe ich? Welche Hypothesen, Analysen, Zusammenhänge sehe ich?

Sie ermöglichen dadurch der Klientin, ihren Fall aus einer anderen Sichtweise bzw. tieferen Perspektive zu sehen. Das Verhalten der Klientin bzw. deren persönlichen Anteil als "mitversursachende Person" wird bewusst in den Vordergrund gestellt. Die Beratenden machen aber keine Vorwürfe, sind nicht besserwisserisch oder inquisitorisch.

Fallstricke für die Moderation: Die Klientin wird geschützt, weil sie Mitglied der Gruppe ist. Stille Wasser kommen wenig zum Zug. Es werden nicht alle Voten notiert. Die Klient/in beginnt eine Diskussion.

Wichtig: Klient/in setzt sich mit Vorteil etwas aus der Gruppe weg und hört nur zu.

4.3. Stille Verarbeitung (5 Minuten)

Der/die Fallbringer/in lässt die Hypothesen alleine auf sich wirken und streicht jene heraus, die bei ihr etwas anregen, sie bewegen, einen somatischen Marker (Emotion) auslösen. Das können Hypothesen sein, die voll zutreffen, die man sich noch nie überlegt hat oder Vermutungen, deren Antworten man nicht kennt und sich vielleicht noch nie überlegt hat.

[Zu beachten als Moderator/in: Das Beratungsteam kann für eine bessere Wirksamkeit dieses Schrittes ggf. den Raum verlassen.](#)

4.4. Ziel, Schlüsselthema (15 Minuten)

Der/die Klient/in kommentiert die ausgewählten Hypothesen kurz. Sie äussert sich zu neuen Erkenntnissen und fasst das "neu erkannte" Problem zusammen.

Der/die Klient/in formuliert ein persönliches Schlüsselthema für ihr Vorgehen und ihre Entwicklung: "Wie könnte ich erreichen, dass ...". Das Schlüsselthema fokussiert die persönliche Kernfrage der Klientin, von der aus sie ihre Situation umgestalten und weiterentwickeln könnte. Das Schlüsselthema:

- formuliert eine Perspektive, die für die Klientin erreichbar ist
- ist positiv und in "Ich-Form" formuliert
- stellt das Verhalten der Klientin in den Vordergrund
- ist stärken-, ressourcen-, leistungs- und handlungsorientiert formuliert.

Die Beratenden unterstützen die Klientin bei der Formulierung. Sie konkretisieren die Schwerpunkte und stellen das persönliche Verhalten bzw. den mitverursachten Anteil in den Vordergrund.

[Zu beachten als Moderator/in: Das Beratungsteam kann das Schlüsselthema der Klientin durchaus kritisch reflektieren und weitere Vorschläge unterbreiten. Wichtig ist, dass der/die Fallbringer/in am Ende ihr Schlüsselthema festlegt.](#)

4.5. Lösungen, Ideen (20 Minuten)

Die Beratenden sammeln Lösungsvorschläge und -ideen. Sie formulieren motivierende Lösungsansätze in Form eines Brainstormings:

- Die Lösungen werden nicht bewertet oder gewichtet.
- Die Möglichkeiten werden nicht diskutiert, sondern nur weiterentwickelt.

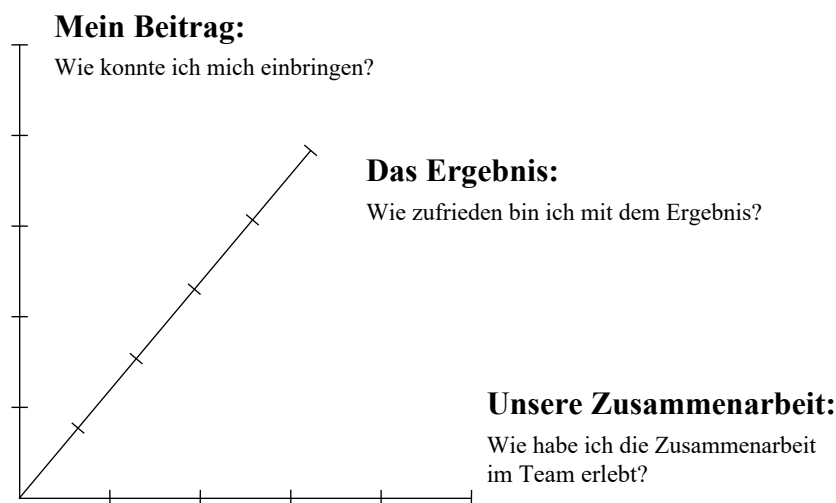
4.6. Entscheidung, Massnahmen (10 Minuten)

Der/die Klient/in nimmt kurz Stellung zu den Lösungsvorschlägen, ohne sie ausführlich zu bewerten. Sie konkretisiert einzelne Vorgehensweisen und bittet die Beratenden um Erfahrungen und Tipps.

Nach Möglichkeit entwickelt sie zwei bis drei Ansatzpunkte für konkrete Massnahmen. Nach Bedarf können in einer Art "Probehandeln" z.B. einzelne Gespräche durch die Klientin oder die Beratenden geübt werden. Die Klientin verpflichtet sich, diese Massnahmen zu realisieren.

4.7. Prozessreflexion (15 Minuten)

Das **Team** bewertet den Gruppenprozess bzw. seine Zusammenarbeit. Hilfreich dabei kann folgendes Diagramm sein, das die Mitglieder unabhängig bewerten:



Der/die **Prozessbeobachter/in** gibt dem Team und den einzelnen Teilnehmenden ein **persönliches Feedback**:

- Wie wurde das Schlüsselthema erarbeitet und weiterverfolgt?
 - Wie haben sie ihre Rollen bzw. Aufgaben ausgefüllt?
 - Wie haben sie die Klientin und das Team unterstützt?
 - Wie könnte die Zusammenarbeit verbessert werden?
- Das Team vereinbart konkrete Massnahmen (Methode, Verhalten).

Folgende **Regeln** sollte der/die Prozessbeobachter/in befolgen:

- Machen Sie sich Notizen
- Mischen Sie sich nicht ins Geschehen ein
- Geben Sie als Abschluss ein persönliches Feedback



Leitfragen für die/den Prozessbeobachter/in:

- Wie steuert die Moderation den Ablauf? (Zeit, Methode, Visualisierung)
- Wie unterstützen die Berater/innen den/die Klient/in? (Fragen, Hypothesen, provokative Sichtweisen, Lösungen)
- Wer dominiert? Wer hält sich zurück?
- Wie geht die Gruppe mit Konflikten und schwierigen Themen um?
- Gibt es eine Balance zwischen Sach- und Beziehungsebene?
- Wer verletzt Spielregeln? Wie reagiert die Gruppe darauf?
- Werden die Prinzipien von "Wahrheit", "Vertrauen" und "Verantwortung" in der Gruppe gelebt?

Zu beachten als Moderator/in: Zu Beginn der Reflexion kann symbolisch ein «Aussteigen» aus dem Beratungssetting durchgeführt werden, in dem z.B. alle aufstehen und einmal um den Stuhlkreis gehen. Dann wird der Fallgeberin das Wort gegeben mit der Frage, wie sie sich jetzt fühlt, wie sie den Beratungsprozess erlebt hat und was sie mitnehmen wird. Dann kommen die Beobachtungen des/der Prozessbeobachter/in und dann das Befinden des Beratungsteams.

4.8. Folge-Treffen (Review)

In einem Folge-Treffen werden die gleichen Problemfelder wieder aufgenommen. Folgende zwei Fragebereiche bearbeiten die Teilnehmenden und stellen sie als Einstieg vor:

Anknüpfung:

- Was war mein Thema? (Bild zeigen, Änderungen einarbeiten)
- Was habt Ihr mir gesagt?
- Was war mein Schlüsselthema?
- Was waren meine Massnahmen?

Entwicklung:

- Was ist passiert?
- Was ist in mir vorgegangen?
- Wie sehe ich die Situation heute?
- Was war gut, was weniger gut?
- Welche Fragen habe ich heute an Euch?