Zeitschrift: Geomatik Schweiz : Geoinformation und Landmanagement = Géomatique Suisse : géoinformation et gestion du territoire = Geomatica Svizzera : geoinformazione e gestione del territorio

Herausgeber: geosuisse : Schweizerischer Verband für Geomatik und Landmanagement

Band: 107 (2009)

Heft: 8

Artikel: Interdisziplinäre Intervision : to coach and be coached

Autor: Alb, Cornelia / Hendry, Paolo / Schmid, Simon

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-236625

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Interdisziplinäre Intervision – to coach and be coached

Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung (GSR) ist eine komplexe Aufgabe, an der verschiedenste Akteure aus Politik, Wirtschaft, Umweltschutz, Raumplanung und sozialer Arbeit beteiligt sind. Entsprechend wichtig sind Wissenstransfer und interdisziplinäre Zusammenarbeit. So wie in diesem Zitat auf der Webseite www.plattformgsr.ch[1] oder ähnlich tönt es, wenn es um das Management von Raumentwicklungsprozessen geht. Doch welche einfachen Tools gibt es, um interdisziplinäre Prozesse gut zu begleiten? Vier Studierende des GSR-Master-Studiengangs der Hochschule Luzern berichten von einem Selbstversuch.

Le développement communal, urbain et régional est une tâche complexe à laquelle s'attellent divers acteurs de la politique, de l'économie, de la protection de l'environnement, de la gestion du territoire et de l'assistance sociale. En conséquence le transfert du savoir et la collaboration interdisciplinaire sont de grande importance. On entend des citations telles que dans le website www.plattformgsr.ch[1] ou similaires lorsqu'il s'agit de la gestion de processus de développement du territoire. Mais quels sont donc ces outils simples permettant d'accompagner aisément des processus interdisciplinaires? Quatre étudiants du cycle d'études GSR-master de la HES Lucerne relatent leur essai.

Lo sviluppo comunale, urbano e regionale (GSR) costituisce un compito complesso a cui partecipano vari attori nel campo della politica, dell'economia, della protezione dell'ambiente, della pianificazione del territorio e del lavoro sociale. La stessa rilevanza è anche rivestita dal trasferimento del sapere e dalla collaborazione interdisciplinare. In base a ciò che appare sulla pagina web www.plattformgsr.ch[1] o in testi affini, sembra che si tratti di management dei processi di sviluppo territoriale. Quali semplici strumenti esistono per accompagnare adeguatamente i processi interdisciplinari? Quattro studenti del Master in GSR dell'Università di Lucerna espongono un auto-tentativo.

C. Alb, P. Hendry, S. Schmid, J. Zimmerli

Dutzende verlorener Arbeitsstunden

Als wenn Prozesse im Themenfeld Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung nicht schon genug komplex wären – man hat es auch noch mit Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlichsten Professionen und Disziplinen zu tun. Die gegenseitigen Kenntnisse der jeweiligen Spezialgebiete sind meist mittelmässig und oft wird, nicht nur was die Fachbegriffe angeht, eine andere Sprache gesprochen. Bei grösseren, mit ausreichend Ressourcen ausgestatteten Vorhaben übernimmt vielleicht eine neutrale Projektsteuerung eine Vermittlungs- und Koordinationsrolle. Sie kümmert sich dann (wenn wir Glück haben) um die Klärung komplexer Interaktionen und deckt unausgesprochene Interessen auf. Aber meistens fehlen diese Ressourcen und wir sind auf uns selbst angewiesen. Wenn es gut läuft, kommen wir auch ohne fremde Hilfe aus. Wenn nicht, können sich Unsicherheiten, Missverständnisse oder zwischenmenschliche Reibungsverluste schnell einmal in Dutzenden verlorener Arbeitssunden niederschlagen. Was tun, wenn die Mittel für eine externe Beratung fehlen, aber Unterstützung nötig ist?

Mit wenig Aufwand viel erreicht

Ein geeignetes Instrument, das sich anbietet, ist die Intervision. Intervision – auch «kollegiale Beratung» genannt – ist eine Möglichkeit, um berufliche Aspekte zu reflektieren. Intervision findet innerhalb einer Gruppe von Menschen statt, die in einem ähnlichen Berufsfeld arbeiten und wird sowohl im Wirtschafts- als auch im Sozialbereich angewandt. Neu an unserem Beispiel ist, dass wir diese Methode auf den interdisziplinären Kontext der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung übertragen haben – und dass diese Methode in Planungsberufen noch wenig Eingang gefunden hat. Im Rahmen des Studiengangs «Master of advanced Studies in Community Development» an der Hochschule Luzern (siehe Kasten) haben wir Problemstellungen aus unserem beruflichen GSR-Alltag im Rahmen von Intervisionssitzungen bearbeiten können. In

Abb. 1: Arbeit im Team.

Abb. 2: Auslegeordnung.

mehreren Meetings haben wir uns Zeit genommen, unterschiedliche Methoden auszuprobieren. Dafür sprach der Ansatz der individuellen, auf die einzelne Problemstellung zugeschnittene Beratung. Unsere Ziele waren es, einen möglichst grossen Wissenszuwachs zu generieren, ein breites Spektrum an Beratungsformaten kennen zu lernen und zu erproben und passende Resultate zu erhalten. Fazit: Mit wenig Aufwand hat viel rausgeschaut.

Die Fragestellungen reichten von «Unsicherheiten in einer Managementrolle» über «Umgang mit schwer planbaren Belastungssituationen» hin zu «berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb». Alle vier beteiligten Personen hatten eine klar zugeschriebene Rolle: Der Coachee brachte seine Fragestellung ein, der Coach leitete das Gespräch, der Co-Coach unterstützte den Coach und die vierte Person schliesslich beobachtete das Gespräch und hielt die Eindrücke schriftlich fest. Die Rollen wechselten bei jedem Beratungsgespräch, so dass alle mindestens einmal jede Rolle innehatten und in unterschiedlicher Zusammenarbeit Erfahrungen sammeln konnten.

Die Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema brachte auf der inhaltlichen Ebene stets einen wesentlichen Erkenntnisgewinn. Eher als diffus erlebte Belastungen haben wir weiter konkretisiert und damit fassbarer gemacht. Für konkretere Fragestellungen ergaben sich Hinweise für die nächsten Schritte. Nach jedem Gespräch blieb der Eindruck zurück, ein gutes Stück vorwärts gekommen zu sein oder zumindest neue Handlungsoptionen erkannt zu haben.

Drei Situationen…

Aus unserer gewonnenen Erfahrung eignen sich Intervisionsgespräche besonders für drei Situationen, die in der beruflichen GSR-Praxis immer wieder auftreten. Je nach Situation eignet sich eine andere Methode (mehr dazu weiter unten).

Die Problemaufstellung: Vorgehen

Schritte	Fragen	Beispiel
1. Fokus	Wer ist «Träger/in» des Problems? Klären, ob fremde Aufträge oder Loyalitäten eine Rolle spielen.	Ich bin als neue Mitarbeiterin in einem Team mit erfahrenen Leuten tätig, die eigene Projekte leiten. Ich leite keine Projekte, sondern assistiere nur, was für mich unbefriedigend ist.
2. Ziel oder Richtung	Was soll anders werden? Was wird statt des Problems da sein, und woran merke ich und die anderen, dass das Ziel erreicht ist?	Ich möchte eigene Projekte leiten und die volle Verantwortung tragen. Ich bin selbständig, kann alleine entscheiden, kann auch Projekte an Land ziehen. Die anderen sehen meine Arbeit von aussen, hören von meinen Projekten – ich stehe mit ihnen auf gleicher Augenhöhe.
3. Hindernisse	Es gibt kein Problem ohne Hindernisse, die dem Anliegen entgegenstehen. Es gibt kein Hindernis, das nicht schon eine verdeckte Ressource darstellt. Welches sind Hindernisse, die dem Problem zugeordnet werden können?	Hindernis 1: Unerfahrenheit Hindernis 2: mangelndes Selbstvertrauen Hindernis 3: mangelndes Vertrauen des Teams
4. Nicht genutzte Ressourcen	Welches sind die Ressourcen, die noch nicht ausreichend genutzt werden? Oft sind diese noch unbenannt und unbekannt.	Ich bin unbelastet, gehe Projekte mit frischem Elan an. Ich bringe eine Aussensicht mit.
5. Der verdeckte Gewinn	Welcher Vorteil habe ich dadurch, dass das Problem (noch) nicht gelöst und das Ziel noch nicht erreicht ist?	Ich habe die Chance zu lernen, anderen bei ihrer Arbeit über die Schulter zu schauen. Ich bin bei wichtigen Prozessen dabei, muss aber keine Verantwortung tragen.
6. Nach der Lösung des Problems	Was kommt jetzt? Künftige Situation und Aufgabe formulieren.	Ich werde meinen Vorgesetzten bitten, mir ein eigenes Projekt anzuvertrauen. Die erfahrenen Mitarbeiter/innen aus meinem Team ziehe ich als Berater/-innen bei.

1. Intervisionsgespräche helfen, *Rollenverteilungen* in Projektteams zu klären. Wenn Rollen nicht direkt zugeschrieben sind, nicht wahrgenommen werden oder in ad-hoc zusammen gestellten Gruppen Arbeitsabläufe unklar sind.
2. In GSR-Prozessen wirken auf politischer Ebene öfters *verdeckte hindernde Kräfte,* die nicht eindeutig zugeordnet werden können. Einzelne Personen steuern den Prozess im Verborgenen. Mit Intervisionsgesprächen im Projektteam können solche gegenläufigen Interessenlagen aufgedeckt werden. Das Gespräch hilft, alle vom Prozess betroffenen Personen systematisch zu identifizieren und ihre Interessen zu hinterfragen.
3. Treten innerhalb von GSR-Projekten Probleme auf, die *rein sachlicher Natur* und sehr konkret sind, können diese mit dem oben skizzierten klar definierten Gesprächsablauf strukturiert angegangen und Strategien zur Behebung des Problems entwickelt werden.

...drei Voraussetzungen ...

Bevor wir auf ein paar konkrete Methodenbeispiele eingehen, möchten wir auf drei Rahmenbedingungen hinweisen, die wir für das Gelingen einer interdisziplinären Intervision unabdingbar halten:

Ähnlich und doch nicht gleich: Vertrauensverhältnis und Interdisziplinarität
Ein gewisses Vertrauensverhältnis muss gegeben sein. So kann man ungewohnte Rollen ohne Verlegenheit ausprobieren. Je grösser das Vertrauen, umso höher der mögliche Gewinn aus einer Coachingsequenz. Inhaltlich müssen sich aber die Gesprächspartner/innen nicht unbedingt gut im thematisierten Fachgebiet auskennen. Gerade die unterschiedlichen disziplinären Hintergründe ermöglichen, eine bestimmte Situation einmal aus einer ganz anderen und neuen Perspektive zu beurteilen und zu neuen, innovativen Lösungsansätzen zu gelangen.

Rollen und Regeln: Klare Strukturen und Selbstdisziplin
Das «Setting» muss vorgängig klar abgemacht und danach auch eingehalten werden. Es beinhaltet die Rollenzuteilung mit den jeweiligen Aufgaben, den Ablauf, die Dauer einzelner Sequenzen und einen expliziten Abschluss. Die Gefahr ist sonst zu gross, dass man sich in Details verliert, vom Thema abweicht und in Alltagsgespräche abschweift. Im Idealfall wird das Thema bzw. der Problembeschrieb schon vorgängig der Intervisionsgruppe zugestellt, damit sich alle bereits Gedanken dazu machen können.

Methodenvielfalt und Variationen: Ausprobieren und Anpassen
Dieser Grundsatz ist in einem gewissen Sinn die Mischung der zwei vorangehenden Voraussetzungen: Mit Vertrauen in die Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner und in sich selbst und einer klaren Struktur, kann man ruhig etwas ausprobieren, auch wenn es schief geht. Unter diesen Voraussetzungen können Methoden und deren Regeln je nach Fragestellung und Ausgangssituation angepasst werden; dieses Adaptieren muss aber explizit und im gegenseitigen Einverständnis erfolgen.

Reframing: Vorgehen

Schritte	Fragen	Beispiel
1. Problem erkennen	Was geschieht? Wie sieht die Situation aus? Wer ist beteiligt? Was tun die beteiligten Personen? Um welche Sache geht es?	Ich koordiniere als Fachperson ein heterogenes Gremium mit unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen.
2. Reaktionen im Normalfall	Wie reagieren die Beteiligten im Normalfall? Wie reagiere ich im Normalfall? Was ist typisch an diesen Reaktionen? Welche Ergebnisse und Wirkungen erzielen diese Reaktionen?	Es ist schwierig einen gemeinsamen Nenner, eine gemeinsame Sprache zu finden. Alle bleiben bei ihrer Sichtweise.
3. Eigene Deutung erkennen	Wie erkläre ich mir selber die Reaktionen der Beteiligten? Welche Werthaltungen sind hinter diesen Deutungen?	Alle Beteiligten vertreten ihre Interessen, weil ihnen nur diese wichtig und richtig scheinen.
4. Positive Deutungen finden	Wie kann ich das Verhalten positiv deuten? Wie wird in diesem Verhalten etwas Positives gestärkt?	Es gibt eine Vielfalt von Interessen, was für den Prozess ein breites Spektrum an Möglichkeiten bedeutet.
5. Neue Reaktionen anwenden	Welche neuen Verhaltensweisen kann ich anwenden, nachdem ich bei 4. neue positive Deutungen gefunden habe? Was kann ich sagen oder tun, damit die andern Beteiligten meine neue Sichtweise erkennen? Hier ist zentral, dass ich von der Neudeutung überzeugt bin und mir und den anderen nichts vormache.	Aus den verschiedenen Möglichkeiten kann das ideale Konzept herausgearbeitet werden; von der Vielfalt zur Vertiefung. Es kann also eine Chance sein, dass wir anfangs alle Interessen ausbreiten und danach die Stärken und Schwächen verdeutlichen um die bestmögliche Lösung zu erarbeiten.
6. Beschreibung des Erfolgs	Wie erlebe ich den jetzigen Zustand? Erläutere die veränderte Situation.	Ich habe alle Beteiligten ernst genommen und sie für die gemeinsame Sache gewinnen können.

Arbeit mit Polaritäten: Vorgehen

Schritte	Fragen	Beispiel
1. Pol nennen	Um welches Problem handelt es sich?	Mein Auftrag ist sehr diffus.
2. Gegensätzlicher Pol	Was steht dem Problem gegenüber?	Der Auftrag ist für mich und für alle Beteiligten klar definiert.
3. Identifikation mit dem Pol	Wann begegnet mir dieses Problem? In welchen Situationen taucht es auch noch auf?	Wenn mir das Ziel nicht klar ist. Wenn ich nicht weiss, was genau zu tun ist – inhaltlich und/oder formal.
4. Stationen	Was für Stationen liegen zwischen den beiden Polen? Es können beliebig viele Stationen genannt werden.	• Kommunikationsdefizit • Missverständnis • interne Differenzen • Erwartungen transparent • Ziel bekannt • Auftrag schriftlich formuliert
5. Ideale Station	Welche Station(en) wäre(n) die Lösung für mein Problem?	Erwartungen transparent und Ziele bekannt.
6. Lösungsstrategie	Was brauche ich, um zur idealen Station zu gelangen?	• mehr Informationen • ich frage nach • klärendes Gespräch • Mediation

…und drei Methoden

Die folgenden Methoden sind Beispiele aus dem Intervisionsrepertoire, die relativ einfach anzuwenden sind und auch keine besondere Ausbildung erfordern. Wichtig ist, sich an das vorgegebene – oder angepasste – Setting zu halten.

A Die Problemaufstellung

(nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd)[2]

Die Problemaufstellung ist eine ziel- und lösungsorientierte Aufstellungsform, die in vielen verschiedenen Kontexten anwendbar ist. Schon die Beleuchtung der einzelnen konstruktiven Elemente eines Problems kann zur Lösung beitragen. In unserem Beispiel fühlt sich eine Mitarbeiterin in ihrem neuen Team unwohl, weil sie trotz guter Qualifikation noch zu wenig Verantwortung übernehmen kann.

B Reframing

(nach Virginia Satir, Gregory Bateson, Milton H. Erickson)[3]

Diese Methode stammt aus der Familientherapie, kann aber durchaus ohne Weiteres auf andere Kontexte angewendet werden. Durch Reframing (Umdeutung) geben wir einer Situation oder einem Prozess eine andere Bedeutung oder ein anderer Sinn. Das geschieht dadurch, dass wir versuchen, die Situation in einem anderen Kontext zu sehen. Im Beispiel hadert der Koordinator einer Arbeitsgruppe aus verschiedenen Disziplinen mit der Schwierigkeit, den unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen gerecht zu werden.

C Arbeit mit Polaritäten

(nach Heinrich Fallner und Michael Pohl)[4]

Bei dieser Methode werden zwei extreme Pole gezeichnet und dazwischen nach der idealen Station gesucht. Im Fokus steht die Balance der beiden Seiten, die helfen kann, eine Situation besser zu gestalten. Der Mitarbeiter in unserem Beispiel hat einen ungenauen, diffus und teilweise widersprüchlich formulierten Auftrag erhalten.

Fazit

Nach jeder Sitzung sind wir mit dem Gefühl nach Hause gegangen, in der eigenen Fragestellung weiter gekommen zu sein oder aus dem Coaching eines Gruppenmitglieds für den eigenen Arbeitsalltag weiterführende Erkenntnisse erhalten zu haben. «To coach and be coached» bezieht sich somit nicht nur auf die wechselnden Rollen, sondern meint auch, dass man in der Rolle als Coach einiges profitieren kann. Dass der Lehrende selbst lernt, ist zwar keine neue Erkenntnis, aber eine immer wieder erstaunliche.

Mit relativ wenig Aufwand konnten wir also mit einfachen Methoden und ohne teure externe Beratung die Qualität unserer GSR-Arbeit steigern. Interdisziplinäre Intervision fördert nicht nur den Dialog unter den Disziplinen, sondern führt zu neuen Einsichten und innovativen Lösungen. Und so treffen wir uns auch nach Abschluss des entsprechenden Ausbildungsblocks nach wie vor regelmässig zu Intervisionsmeetings.

Anmerkungen:

[1] «Der Verein ‹Plattform GSR – Forum für Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung› hat zum Ziel Menschen, welche sich für Fragen der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung engagieren, zu vernetzen und eine Plattform des Austausches aufzubauen. Transdisziplinäre Sicht- und Arbeitsweisen sollen berufsübergreifend initiiert und gefördert werden.» – Selbstbeschrieb der Plattform GSR auf der Webseite www.plattform-gsr.ch (Zugriff: 5. Juni 2009).

[2] Sparrer, Insa, Varga von Kibéd, Matthias (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellung – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag.

MAS-Programm Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung

Das interdisziplinär ausgerichtete MAS-Programm vermittelt fachliches Wissen zum Verständnis von Veränderungsprozessen. Es befähigt die Studierenden zur Initiierung, Planung, Steuerung und Leitung von komplexen Projekten und Prozessen im kommunalen, urbanen und regionalen Raum.

Der berufsbegleitende Studiengang richtet sich an Fachpersonen aus Raumplanung, Verwaltung, Architektur, Sozialer Arbeit, Wirtschaft, Bildung, Ökologie und Politik, die in der Stadt- und Regionalentwicklung tätig sind oder ihr bisheriges Tätigkeitsgebiet in diese Richtung ausbauen wollen. Die Studiengruppe des MAS Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung ist interdisziplinär zusammengesetzt.

Die Module des MAS Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung können auch einzeln besucht werden. Diese schliessen mit einem Certificate of Advanced Studies CAS ab.

Das MAS Programm dauert zwei Jahre und startet neu wieder am 4. November 2009.

Selbstorganisation während des Studiums

In der Regional- und Stadtentwicklung geht es auch immer darum, Prozesse der Selbstorganisation zu initiieren und zu begleiten. Deshalb gehört zum methodischen und didaktischen Konzept des MAS-Programms, dass die Studierenden selbstorganisierte und interdisziplinär zusammengesetzte Gruppen bilden. Diese selbstorganisierten Lerngruppen konzipieren und realisieren in den beiden ersten Modulen eine Veranstaltung, die sich an die Öffentlichkeit richtet und ein aktuelles Thema der Gemeinde-, Stadt- oder Regionalentwicklung behandelt. Im dritten Modul reflektieren und entwickeln sie in Intervisionen ihr eigenes Führungs- und Rollenverständnis in der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung. Mit der anschliessenden Reflexion ihrer Zusammenarbeit in den selbstorganisierten Gruppen versuchen die Studierenden zu erkennen, unter welchen Bedingungen Prozesse der Selbstorganisation am besten gelingen können. Diese Erfahrungen wiederum lassen sich anschliessend auf ihre beruflichen Projekte in der Stadt- und Regionalentwicklung übertragen.

Weitere Informationen:
www.hslu.ch/masgsr
Ute Andree, Tel. 041 367 48 64
ute.andree@hslu.ch

[3] Baldwin, Michele, Satir, Virginia (1999): Familientherapie in Aktion. Die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann Verlag.

[4] Fallner, Heinrich, Pohl, Michael (2005): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Cornelia Alb
Sozialarbeiterin FH
Quartierkoordinatorin
Sozialdepartement Stadt Zürich
CH-8005 Zürich
cornelia.alb@zuerich.ch

Paolo Hendry
Sozialarbeiter FH
Stabsmitarbeiter Sozialdirektion
Stadt Luzern
CH-6002 Luzern
paolo.hendry@stadtluzern.ch

Simon Schmid
Dipl. Arch. FH
Ernst Basler + Partner AG
CH-8032 Zürich
simon.schmid@ebp.ch

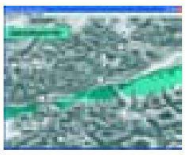
Joëlle Zimmerli
lic. phil. I, Soziologin
Ernst Basler + Partner AG
CH-8032 Zürich
joelle.zimmerli@ebp.ch

GeomatikShop
Shop Géomatique

Jetzt bestellen!
Commandez maintenant!

Neue Faltblätter
Geomatiker/in
Geomatikingenieur/in

Geomatik-CD
CD Géomatique



Fahnen / fanions

T-Shirt, CD-ROM
Publikationen

Sonderhefte Geomatik Schweiz

www.geomatik.ch