

Der Markt der Möglichkeiten

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen

Management & Training, 7/2003, 12-15.

Wer in berufsbezogenen Entscheidungs- oder Veränderungsprozessen, bei Fragen und Problemen rund um Karriere, Konflikte und Krisen am Arbeitsplatz professionelle Unterstützung sucht, der trifft auf ein vielfältiges Beratungsangebot. Je nach Anliegen will die Wahl der Methode gut überlegt sein.

Das Angebot für Qualifizierung und Beratung ist immens und guter Rat manchmal teuer.

Da bietet ein lösungsorientiert und ganzheitlich arbeitender Coach seine Dienstleistungen an, die Supervisorin berät in beruflichen Veränderungsprozessen, ein Seminaranbieter verspricht mit einem bunten Angebot Unterstützung in allen Fragen des persönlichen und beruflichen Wachstums und das unternehmensinterne Mentoringprogramm stellt erfahrene Mitarbeiter zur innerbetrieblichen Karriereberatung zur Verfügung.

Schon dieser kurze Blick auf die Vielfalt der Beratungsangebote zeigt, wie wichtig eine Klärung und Unterscheidung der vielfältigen Beratungsansätze für Kunden und Auftraggeber von Beratungsdienstleistungen ist.

Bei einem *Training* handelt es sich um die Arbeit mit einer Gruppe, die sich zum Erreichen der Lernziele in einem begrenzten Zeitrahmen zusammenfindet. Lernziele von Trainings können in kognitive, affektive und verhaltensbezogene Ziele unterteilt werden. Das Training arbeitet mit Rollenspielen, Fallstudien, Videofeedback und anderen Instrumenten und Methoden der Erwachsenenbildung, die zu einer ansprechenden Seminardramaturgie kombiniert werden. Im Unterschied zu anderen PE-Instrumenten, die auch mit Gruppen arbeiten - so etwa die Teamsupervision oder das Teamcoaching - ist das Training thematisch stärker eingegrenzt, stärker strukturiert und mehr darauf angelegt, skills zu vermitteln. Ein weiteres Abgrenzungskriterium gegenüber Coaching und Supervision besteht darin, dass letztere prozessorientiert angelegt sind, während das Training stärker inhaltlich/thematisch ausgerichtet ist. Training wird inzwischen oft in Kombination mit Einzelcoaching angeboten, um den individuellen Erfolg und den Transfer des Gelernten sicherzustellen.

Mentoring wird definiert als eine Form der Mitarbeiterbetreuung, bei der ein zumeist älterer und erfahrener Mentor einen anderen, oft jüngeren, neu in die Organisation oder erstmals in eine Führungsfunktion eingetretenen Mitarbeiter berät. In den 70er Jahren wurde Mentoring in den USA für die Laufbahnentwicklung von Nachwuchskräften entdeckt, in den 90er Jahren wurde es auch bei uns immer populärer und ist inzwischen in vielen Unternehmen implementiert. Ursprünglich ist Mentoring allerdings ein wesentlich weiter gefasstes Konzept. Mentoring - der Begriff stammt aus der griechischen Mythologie - ist im Kern die Idee einer Beziehung zwischen einer älteren, erfahreneren Person, dem Mentor, die einer jüngeren Person, dem Mentee, beratend, fördernd und unterstützend zur Seite steht.

Mentoringprogramme werden oft für bestimmte Personengruppen - sehr häufig für Frauen - angeboten. Da gibt es Mentorenprogramme für Jungunternehmerinnen, Naturwissenschaftlerinnen und Akademikerinnen, aber auch Programme für gering qualifizierte Frauen oder für gar für „Frauen in Kärnten“. Mentoring ist gegenüber den Beratungsformen Coaching und Supervision dadurch gekennzeichnet, dass es explizit die Kommunikation zwischen den Generationen fördern möchte. Mentoring arbeitet stärker als Supervision und Coaching mit konkreter Unterstützung, etwa indem der Mentor dem Mentee bestimmte Kontakte ermöglicht oder ihm Ratschläge gibt. Im Unterschied zu Coaching und Supervision ist Mentoring innerhalb eines Unternehmens oder unternehmensübergreifend in bestimmte Mentoringprogramme oder Projekte eingebettet. Schließlich wird in vielen Mentoringprojekten der Aspekt des wechselseitigen Austausches und der gegenseitigen Unterstützung zwischen Mentor und Mentee betont. Auch gibt es Initiativen wie das Web-Mentoring, bei dem jüngere Mitarbeiter ältere im Umgang mit neuen Informationstechnologien unterstützen. Wenngleich auch der Mentor über einige der für Coaches und Supervisoren geforderten Beraterkompetenzen wie Soziale Kompetenz und Selbstreflexion verfügen sollte, handelt es sich beim Mentoring nicht um eine Profession, sondern eher um eine *Funktion*, die der Mentor gegenüber dem Mentee einnimmt. Mentoring entspricht damit eher dem alltagsüblichen Verständnis von Beratung.

Unter *Supervision* versteht man Weiterbildungs-, Beratungs-, und Reflektionsverfahren für berufliche Zusammenhänge. Das Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind die Arbeitsergebnisse, die Arbeitsbeziehungen zu Kollegen und Klienten, aber auch organisatorische Zusammenhänge gemeint. Mit den drei Wurzeln Sozialarbeit, Psychoanalyse und Pädagogik ist die Supervision das am weitesten theoretisch verwurzelte Beratungsverfahren. Supervision ist ein geeignetes Instrument der Personalentwicklung, wenn ein Mitarbeiter oder ein Team seine berufliche Rolle, seine Beziehungen zu Kollegen und Klienten oder aber seine Einbettung in eine Organisation oder Institution reflektieren möchte. Supervision kann auch als begleitendes Instrument bei OE Prozessen wie Business Reengineering, der Einführung von Konzepten wie KVP oder Lernende Organisation sein. Hier steht die Reflektion der veränderten Rollen und Beziehungen durch Organisationsveränderungen im Vordergrund.

Coaching ist ein aktueller Sammelbegriff für personenbezogene, prozessorientierte Beratung für Führungskräfte und Manager in beruflichen Veränderungs- oder Entscheidungssituationen. Ebenso wie bei der Supervision existieren verschiedene Formen und Varianten von Coaching wie Einzelcoaching, Teamcoaching, Gruppencoaching, interkulturelles Coaching oder Konfliktcoaching. Im Unterschied zur Supervision stehen beim Coaching Leistungsziele und fachliche Themen stärker im Vordergrund. Psychologische Perspektiven werden oft implizit transportiert, während sie bei der Supervision explizit thematisiert werden. Auch ist der Charakter der Supervision eher reflektierend, während Coaching stärker strukturiert und verhaltensorientiert vorgeht. Schließlich ist die Supervision entsprechend ihrer Geschichte stärker im psychosozialen Bereich angesiedelt, während Coaching stärker von Wirtschaftsunternehmen nachgefragt wird und dort aufgrund der oft größeren betriebswirtschaftlichen Kompetenz gut ausgebildeter Coaches eine höhere Akzeptanz genießt.

Eine weitere Unterscheidung bietet sich an, wenn man den berufspolitischen Hintergrund und den Grad der Professionalisierung betrachtet: Hier ist die Supervision mit ihrer vergleichsweise langen Tradition und ihrer theoretischen Verankerung in der Psychoanalyse am weitesten entwickelt. Dies spiegelt sich auch in der Supervisionsausbildung wieder. Standardisierter Ausbildungsverfahren und Zugangsvoraussetzungen wie ein abgeschlossenes Studium, mehrjährige Berufspraxis und eigene Supervisionserfahrung sind hier kennzeichnend. Die Zugehörigkeit eines Supervisors zu einem Dachverband wie der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) kann somit als internes Gütesiegel dienen. Dieses bietet Auftraggebern und Kunden eine gewisse Transparenz, was die Qualität der Ausbildung betrifft.

Anders ist die Situation beim Coaching: Der Ruf der Beratungs- und Coaching Branche ist durchwachsen. Ein Grund für dafür liegt in der Unübersichtlichkeit des Marktes, sowie darin, daß die Berufsbezeichnung Coach nicht geschützt ist. Der „Siegeszug des Coaching“ wird nach wie vor von einer bunten Schar von Anbietern begleitet. Deren Qualifikationen und Kompetenzen entsprechen nicht immer den Anforderungen an einen professionellen Berater. Dubiosen Dienstleistungen, mit dem label „Coaching“ gespickt, sollen teuer verkauft werden. Über die inflationäre Verwendung gerade des Coachingbegriffs ist zurecht geklagt worden. Kuriose Beispiele für diesen Trend sind etwa Schreibcoaching, EDV-Coaching, Familiencoaching oder gar Flirtcoaching. Der Trend zur Überstrapazierung des Coachingbegriffs schadet nicht nur den mit Beratungsdienstleistungen befassten Professionen und den seriösen und gut ausgebildeten Anbietern, sie stellt den Kunden zusätzlich vor die Aufgabe, in einem mit ungeschützten und mehrdeutigen Begriffen großzügig operierenden Feld Qualität und Seriosität eines Anbieters zu beurteilen. Begrüßenswert ist, dass es zunehmend Tendenzen zur Professionalisierung von Beratungsdienstleistungen gibt - so etwa die Gründung „Interessengemeinschaft Coaching“, die sich für transparente Qualitätsstandards und wissenschaftliche Forschung im Bereich des Coaching einsetzt.