

**„Immer gut beraten: Supervision, Coaching und Mediation –
Verschiedene Beratungsformate im Vergleich“**

von Valerie Turbot und Heike Koch

Die verschiedenen Beratungsangebote sind für Beratungssuchende oftmals nicht leicht zu unterscheiden. Was genau ist Supervision, Coaching oder Mediation? Gibt es überhaupt inhaltliche und methodische Unterschiede, oder handelt es sich lediglich um unterschiedliche, beliebige Bezeichnungen, die dasselbe meinen? Woran kann man sich bei der Entscheidung für eine Beratung orientieren? Was kann welche Beratungsform leisten, was nicht? Worin besteht ihr Beratungsansatz? Welches sind die Zielgruppen? Was passt zu welchem Bedarf?

Supervision

Supervision ist eine Beratungsmethode zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit. Sie nimmt die Person, die berufliche Rolle, die Beziehungen zu Menschen im Arbeitsbereich und die Institution in den Blick. Es geht bei der Supervision um die Reflexion beruflichen Handelns und das Verstehen beruflicher und organisatorischer Konflikte.

Die Supervision ist in den 70er Jahren aus den USA nach Deutschland gekommen. Sie gewann in einer Zeit an Bedeutung, in der sich auch die soziale Arbeit stark weiterentwickelte und professionalisierte. So wurde Supervision zunächst vor allem in Bereichen genutzt, in denen die emotionale Belastung der Mitarbeitenden sehr hoch war. In Supervisionsgruppen konnten belastende Erfahrungen miteinander reflektiert und verarbeitet werden. Dabei unterschied sich Supervision in ihren Anfängen nicht sehr trennscharf von anderen gruppenspezifischen, psychologischen oder seelsorglichen Ansätzen. In den 80er Jahren musste sich die Supervision daher die Kritik gefallen lassen, sie sei lediglich trivialisierte Therapie. Klare und verbindliche Standards in der Ausbildung von Supervisorinnen und Supervisoren wurden notwendig. 1989 wurde mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) der Berufsverband gegründet, der Ausbildungsstandards und Handlungsrichtlinien für die Arbeit formulierte. In den 90er Jahren entstanden unterschiedliche Ausbildungen an Instituten in ganz Deutschland, die

aber, um von der DGSv anerkannt zu werden, klar definierte Standards einzuhalten hatten. Seit den 2000er Jahren bieten auch Universitäten Supervision und Beratung als Studienfach an, so z.B. die Universität Bielefeld. Hier kann man seit 2010 „Supervision und Beratung“ berufsbegleitend als Masterstudiengang belegen.

Die DGSv definiert als ihr Grundverständnis: „Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen.“ Immer steht das Bezugsdreieck von Person, Rolle und Institution im Mittelpunkt. In der Supervision geht es besonders um die Reflexion von Erfahrungen, Prozessen und Bedingungen, um die Systematisierung komplexer Zusammenhänge, um das Verstehen von Strukturen und Prozessen, sowie um die Analyse und Klärung von Konflikten. Letzten Endes ist jede Supervision auch ein Bildungs- und Qualifizierungsprozess.

Die Formate sind vielfältig: Neben der Einzelsupervision hat sich früh die Teamsupervision etabliert, mit der eine Abteilung oder eine Arbeitsgruppe, die tagtäglich miteinander zu tun hat, ihre Zusammenarbeit verbessern will. In der Gruppensupervision dagegen treffen sich Personen derselben Profession aus verschiedenen Institutionen, um im vertraulichen Rahmen ihre Arbeitssituationen und Fälle zu reflektieren. So kann es z.B. für Lehrerinnen und Lehrer leichter und weiterführender sein, ihre Arbeits- und Unterrichtssituationen mit Lehrern anderer Schulen zu besprechen, als mit den Kollegen aus der eigenen Schule.

Leistungs- und Führungskräfte-supervision ist ein eng mit dem Coaching verwandtes Format. Seit zwei Jahren versteht sich – nach einer Mitgliederbefragung – die DGSv als Fachgesellschaft für Supervision *und Coaching*, da die allermeisten Supervisoren neben der Supervision auch Coaching anbieten.

In den letzten Jahren ist verstärkt die Organisationsentwicklung hinzugetreten und auch in den Ausbildungen fest verankert: Supervisorinnen und Supervisoren begleiten Fusionsprozesse, sind Fachleute des Change Management geworden.

Dies alles vollzieht sich in verschiedenen Handlungsfeldern: Supervisorinnen arbeiten heute im Bereich der Sozialen Arbeit, in Wirtschaftsunternehmen, Schule, Kirche, Polizei und Verwaltung. Supervision ist für alle Menschen interessant und nutzbringend, die im Berufsleben stehen und ihre Arbeit reflektieren möchten, beispielsweise in Situationen

beruflicher Veränderung, bei Bewerbungsverfahren und zur Karriereplanung. Sie ist hilfreich für den Teamaufbau, für die Organisation von Abläufen oder bei Teamkonflikten, auch bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. In bestimmten Berufsgruppen kann Fallsupervision angeraten sein, so für Lehrer, Polizisten, Sozialarbeiter u.v.m., die in diesem Rahmen Fälle aus der eigenen Berufspraxis besprechen können.

Die DGSv umfasst heute 4.300 natürliche Mitglieder und 32 juristische Mitglieder. Die DGSv-Mitgliedschaft ist ein Qualitätsmerkmal und für Menschen, die Supervision suchen, ein hilfreiches Kriterium. Auf der Homepage der DGSv ist ein Berater-Scout installiert, durch den sich leicht Supervisoren finden lassen, die in der Region sind und die sich mit den Schwerpunktthemen auskennen, für die man Beratung sucht.

⇒ <https://www.dgsv.de/>

Coaching

Coaching ist laut ICF (International Coaching Federation) „ein partnerschaftlicher und zum Nachdenken anregender Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern.“

Coaching wird für private und berufliche Fragestellungen in Anspruch genommen, um mit professioneller Begleitung ein Ziel zu erreichen, eigene Lösungen bzw. Antworten zu entwickeln. Wie im Sport ist oftmals das Ziel, die eigene, aber auch die teambezogene Leistung zu steigern. Coaching ist ein sehr bekanntes und mittlerweile sehr verbreitetes berufliches Beratungsformat und ist in den Unternehmen und Organisationen ein fester Bestandteil der Personalentwicklung. Coaching wirkt so an der Schnittstelle Person und Organisation und agiert auf der strukturellen Ebene der Organisation.

Das Coaching hat wie auch die Supervision seine Wurzeln in den USA und ist Mitte der 1970er-Jahre entstanden. Aus dieser Zeit des wirtschaftlichen Wachstums und persönlicher Verwirklichung wächst die Idee, dass persönliche Fähigkeiten hin zu einem idealen Zustand gezielt trainiert werden können. Aufgrund positiv des konnotierten Leistungsgedankens verbreitete sich das Konzept in den 80er Jahren in deutschen Unternehmen zunächst für das Top-Management und einige Zeit später für weitere Führungskräfte. Damit ist diese Beratungsform eng mit den Begriffen Leistungssteigerung, Performance, Effizienz, Potenzialentwicklung und mit dem Thema Führung verbunden. In den 90er Jahren ist der boomende Coaching-Markt recht

unübersichtlich geworden und man spricht von „Bindestrich-Coaching“, wie z.B. Life-Coaching, Business-Coaching, Change-Coaching.

Die dynamische Entwicklung und die wachsende Nachfrage des Coaching führten in der Szene zur Einsicht in die Notwendigkeit nach verstärkter Professionalisierung und Spezialisierung. In den 2000er Jahren folgten gezwungenermaßen umfangreiche Qualitätsdiskussionen, die die Geburtsstunde der ersten Berufsverbände darstellten. Der DBVC (Deutscher Berufsverband Coaching e.V.) definiert Coaching wie folgt: „Coaching ist eine professionelle Beratung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktion und von Experten in Unternehmen / Organisationen“.

Traditionell orientiert sich Coaching auf Führungskräfte im Einzelsetting, wird aber zunehmend auf Gruppensettings erweitert. Das Coaching hat verstärkt auch Teams im Blick. Dies liegt vor allem daran, dass die Fragestellungen der Unternehmen und Organisationen nicht mehr ausschließlich auf die Führungsarbeit fokussiert sind, sondern auf die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 und den veränderten Wertevorstellungen der Belegschaft. Zu diesen Fragen müssen Organisationen und Unternehmen neue Antworten finden. Coaches passen daher ihre Angebote an die Bedarfe der Unternehmen an, indem sie andere Settings und Formate anbieten. Verstärkt werden sie angefragt, die Betreuung von Projekten zu übernehmen, z.B. Change-Projekte mit der Zielrichtung Teams zum selbstständigen und selbstführenden Arbeiten zu begleiten. Neben der Organisations- und Unternehmensentwicklung ist Coaching ebenfalls im Bereich des Outplacement und in der Karriereberatung (Businesscoaching) anzutreffen. Dabei geht es vorwiegend um die (neue) Berufsrolle und Vorbereitung auf - gewollte oder ungewollte – Veränderungen. Dabei wird die Berufsrolle, das Verhalten als Funktionsträger reflektiert. Die Reaktionen auf Veränderungen sind ebenso Thema beim Coaching im privaten Bereich, wie die Suche nach Lösungen und die Prozessbegleitung im Hinblick auf Entscheidungsfindung.

Für die Auswahl eines Coaches im privaten wie im beruflichen Kontext ist die Überprüfung der Beratungsschwerpunkte und der erworbenen Qualifikationen des Coaches wichtig. Ein erster Hinweis ist die Mitgliedschaft bei einem Berufsverband.

Einen Überblick über Verbände und Preise von Coachings gibt der Coaching-Report www.coaching-report.de.

In Deutschland bestehen 9 reine Coachingverbände und 14 sogenannte Mischverbände wie die o.g. DGSv.

Der größte internationale Coachingverband, ICF (International Coaching Federation, 1995), zählt weltweit 36.800 Mitglieder. ICF Deutschland zählt 540 Mitglieder.

Der größte Coachingverband in Deutschland ist der DFC (Deutscher Fachverband Coaching, 2009 gegründet) mit 700 Mitgliedern. Der führende Coachingverband im Bereich Businesscoaching ist der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V., 2004) und zählt 459 Mitglieder.

Trotz der Qualitätsstandards, die die Berufsverbände für Supervision und Coaching aufgestellt haben, sind „Supervision“ und „Coaching“ keine juristisch geschützten Begriffe. Jeder Person ist es möglich, sich als Coach oder Supervisor zu bezeichnen und sich damit selbständig auf den Markt zu begeben. Gerade darum sind für die Auswahl einer geeigneten Person die Fachverbände so wichtig.

Mediation

Im Unterschied dazu ist die Mediation durch ein Mediationsgesetz geregelt, das seit 2012 verbindlich festlegt, was genau Mediation ist. Seit 2017 wird durch eine Ausbildungsverordnung gesetzlich geregelt, wer sich als „zertifizierter Mediator“ bezeichnen darf.

„Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Konfliktparteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“

Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“ (Mediationsgesetz §1)

Mediation wird in Konfliktsituationen eingesetzt, in denen es den Beteiligten nicht mehr gelingt, allein zu einer Konfliktlösung zu gelangen. Der Mediator begleitet die Konfliktparteien unabhängig und allparteilich in ihrem Lösungsprozess, der die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten klärt und damit zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangt. Mediatoren als allparteiliche Dritte treffen keine Entscheidungen bezüglich des Konfliktes, sie machen auch keine Lösungsvorschläge. Sie verantworten den Prozess, in dem die Beteiligten selbst zu Lösungen finden.

Der Begriff der Mediation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet: Vermittlung. Ihr liegt der Wunsch nach gewaltfreier und außergerichtlicher Konfliktlösung zugrunde, wie sie in vielen Kulturen und Religionen zu finden ist. Im politischen Feld hat man schon früh auf Vermittler, Mediatoren, zurückgegriffen. Ein populäres historisches Beispiel ist der Westfälische Friede, der 1648 den Dreißigjährigen Krieg beendete: Im Vorfeld des Friedensschlusses in Münster und Osnabrück verhandelten die Kriegsparteien durch Vermittler, die zwischen den Lagern der Parteien hin- und her pendelten und so zu einem am Ende tragfähigen Kompromissvertrag zu kommen. Dies wäre mit größter Wahrscheinlichkeit nicht gelungen, wenn die Konfliktparteien einander am Verhandlungstisch gegenüber gesessen hätten. Heute bezeichnet man diese Form der Mediation als Shuttle-Mediation. Der Mediator verhandelt mit den strittigen Parteien in vertraulichen Einzelsitzungen.

Diese Methode führte 1978 auch zum Friedensschluss zwischen Israel und Ägypten, dem Camp-David-Abkommen. Hier vermittelte der damalige US-Präsident Jimmy Carter zwischen Menachem Begin und Anwar as-Sadat, die dafür mit dem Friedensnobelpreis geehrt wurden.

Auch die Mediation setzte sich zunächst in den siebziger Jahren in den USA durch. Hier entstand das sog. Harvard-Modell, das bis heute vor allem in der Wirtschaftsmediation angewandt wird. In den neunziger Jahren hatte die Mediation ihren Durchbruch auch in Deutschland.

Sie findet heute in allen Konfliktsituationen statt. Häufig wird die Familienmediation angewandt in Trennungs- und Scheidungskonflikten, gerade wenn es um das Sorgerecht beteiligter Kinder geht.

In der Gemeinwesenmediation kann es um Nachbarschaftskonflikte gehen, aber auch (in größerem Rahmen) um Stadtteilkonflikte, beispielsweise bei geplanten Bauprojekten, die nicht selten umstritten sind.

In der Wirtschaftsmediation werden Konflikte zwischen Unternehmen oder auch Konflikte innerhalb eines Unternehmens bearbeitet.

Eine Sonderform der Mediation ist der Täter-Opfer-Ausgleich, der dem Täter und dem Opfer nach einer Straftat angeboten werden kann.

Mediation kann in allen öffentlichen und privaten Bereichen zum Tragen kommen, im öffentlichen Dienst, Kirche, Sport, Jugendarbeit oder Schule. Im Grunde ist Mediation für alle Menschen interessant, die einen schweren Konflikt durchleben, der mit hohem Leidensdruck verbunden ist, und den sie nicht allein zu lösen imstande sind.

Das schon erwähnte Mediationsgesetz legt Qualitätsstandards fest, nach denen zertifizierte Mediatorinnen und Mediatoren arbeiten. Wenn man eine Mediatorin oder einen Mediator sucht, ist die Zertifizierung das Standardmerkmal, auf das man achten sollte.

Darüber hinaus existieren auch mindestens fünf Fachverbände: Der Bundesverband Mediation (BM), die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM), der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA), die Deutsche Gesellschaft für Mediation (DGM) und der Verband Integrierte Mediation (IM).