

Mentoring und Coaching - zwei alternative Führungsinstrumente

Der Wandel in Gesellschaft, Wirtschaft und Technik erfordert von Ingenieuren zunehmend berufliche Veränderungsbereitschaft. So könnte es sein, dass Sie von einem Tag auf den anderen vor neue berufliche Herausforderungen gestellt werden. Ein neuer Funktionsbereich, eine höhere Hierarchieebene, ein anderes Unternehmen oder sogar ein ungewohntes kulturelles Umfeld erfordern gänzlich neue Kenntnisse, Verhaltensweisen und Problemlösungen. Mentoring- oder Coaching-Programme, die immer häufiger genutzt werden, könnten Ihnen helfen, sich möglichst rasch einzuarbeiten. Dies veranlasste die beiden VDI Arbeitskreise „Technische Führungskräfte und Unternehmer“ und „Produkt- und Prozessgestaltung“ zum Vortrag zu diesem Thema in der Technischen Hochschule Nürnberg einzuladen. Die ca. 25 Zuhörer konnten die Merkmale sowie Unterschiede, Grenzen und Prozessschritte dieser beiden Programme aus erster Hand von der Ingenieurberaterin Dipl.-Ing. (FH) Beate Kaspar kennenlernen.

Merkmale und Unterschiede

Mentoring zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass der Mentor, der im selben Fachgebiet tätig ist wie der Mentee und den gleichen Weg bereits gegangen ist, den der Mentee jetzt zu gehen hat, auf Basis seiner reichen Erfahrung den Mentee berät. Thematisch und zeitlich kann dieses Programm dabei unbegrenzt sein, sowie ehrenamtlich umgesetzt werden, sehen Sie hierzu Bild 1. Da der Mentor während der Mentoren-Gespräche fachlich und hierarchisch höher lokalisiert ist als der Mentee, scheint die Mentoren-Rolle dem Fachvorgesetzten auf den Leib geschnitten zu sein. Somit eignet sich ein Mentoren-Programm für eine Vorgesetzten (Mentor) - Mitarbeiter (Mentee) - Beziehung.

	Mentoring	Coaching
	(oft) zeitlich und thematisch unbegrenzt	zeitlich und thematisch begrenzt
	fachliche Beratung, Ratschläge Mentor hierarchisch höher	eigenen Weg finden lassen Coach hierarchisch tiefer
	Mentor hat fachspezifisches Wissen	Coach hat „Soft Skills“-Wissen
	meist unbezahlt/ehrenamtlich	meist bezahlt
	Mentor im selben Fachgebiet tätig	Coach in eigenem Fachgebiet tätig

Bild 1: Merkmale und Unterschiede von Mentoring und Coaching

Coaching dagegen ist ein zeitlich und thematisch auf einen abgegrenzten Problembereich beschränktes Programm, bei dem der Coach dem Coachee mittels emphatischer Gesprächsführung hilft, z.B. durch gezielte Fragen, Lösungsansätze selbst zu entwickeln. Der Coach, der während der Coaching-Gespräche somit hierarchisch auf gleicher Ebene oder tiefer steht als der Coachee, braucht selbst nicht in dem gleichen Fachgebiet tätig zu sein wie der Coachee. Wenngleich auch ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter situationsabhängig gelegentlich coachen könnte, wird meist ein Coaching-Programm durch einen externen Coach durchgeführt.

Grenzen

Mentoring- und Coaching-Programme sollten streng auf den offiziellen Bereich, der das Unternehmen und den jeweiligen Funktionsbereich betrifft, begrenzt werden. Nur in Ausnahmefällen können private Aspekte einbezogen werden, die berufliche Probleme beeinflussen oder verursachen. Des Weiteren

sollte eine Führungskraft vom Mentoring oder Coaching seiner Mitarbeiter Abstand nehmen, wenn die Führungskraft durch Aspekte, die im Programm behandelt werden sollten, emotional selbst betroffen ist. Geheimes Wissen aus einem anderen Kontext sollte ausgespart werden, die Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte ist strikt zu wahren und das Vertrauen der Gesprächspartner zueinander ist zu erarbeiten und zu schützen.

Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess lässt sich vereinfacht wie folgt beschreiben, siehe Bild 2. Zu Beginn hilft der Coach dem Coachee, den IST-Zustand zu beschreiben und damit zu begreifen. Als nächster Schritt wird der Coachee durch gezielte Fragen, die jedoch nicht fixiert vorliegen, sondern situations- und personenabhängig gestellt werden, in Richtung der Problemlösungen geführt. Sodann wird der ZIEL-Zustand beschrieben und welche Zwischenziele erforderlich sind, um das Ziel zu erreichen. Dabei sollte der Coach immer im Auge behalten, dass er dem Coachee nur hilft, das Lösungskonzept selbst zu erarbeiten und auf diese Weise zum Lernerfolg beiträgt.

(Ein) Coaching-Prozess



Bild 2: Coaching-Prozess

Nutzen

Neben den klassischen Führungsinstrumenten, wie z.B. der Mitarbeiterentwicklungs-, Beurteilungs-, Ziele-, Feedback-, Korrektur-, Kritik-Gespräche, werden Ihnen mit Mentoring- und Coaching-Programmen zwei Instrumente an die Hand gegeben, sich selbst oder Ihre Mitarbeiter in neue berufliche Herausforderungen effektiv und effizient einzuarbeiten. Berufliche Karrieren können durch längerfristiges Mentoring zum Erfolg geführt werden. Mehrere Beispiele belegen auch, dass aus einer vertrauensvollen Mentor-Mentee-Zusammenarbeit sogar tragfähige Freundschaften entstehen können.

Wenn Sie Detailfragen zu Mentoring- und Coaching-Programmen haben, können Sie die Referentin der Arbeitskreisveranstaltung Dipl.-Ing. (FH) Beate Kaspar, BITTERWOLF-KASPAR - Die Kommunikations-Akademie GmbH per Email bk@bitterwolf-kaspar.de direkt kontaktieren.

Bodo Iking, VDI Arbeitskreis Technische Führungskräfte und Unternehmer
 Günter Schmid, VDI Arbeitskreis Produkt- und Prozessgestaltung