

Coaching und Mentoring als Personalentwicklungsmassnahmen

In Unternehmen ist Mentoring und Coaching inzwischen recht häufig geworden. Wo die Unterschiede dieser Ansätze liegen und wie sie für die Personalentwicklung eingesetzt werden können, zeigt die Autorin in diesem Beitrag.

VON NICOLA JACOBSHAGEN*

Unter einer Beratung wird eine strukturierte oder eine halbstrukturierte Konsultation verstanden. Dies ist meist eine direkte Kommunikation zwischen einem Berater/Beraterin und einer zu beratenden Person oder einem Team eines Unternehmens. Diese kann auch telefonisch oder Online stattfinden. Ziel der Beratungsangebote sind meist die Gesundheit der Mitarbeitenden zu steigern, sie an das Unternehmen zu binden, die Produktivität zu erhöhen sowie Absenzen und Unfälle zu verringern.

Im Unternehmen und in der Personalentwicklung werden bereits seit vielen Jahren Beratungsformen angewendet. Klassische Beratungsprogramme sind zum Beispiel das Employee Assistance Programm (EAP), eine Form der meist extern durchgeführten Mitarbeiterberatung (die Beratung erfolgt ausserhalb des Unternehmens) mit Themen beispielweise wie Sucht, Finanzen oder gewünschte Rechtsberatung der Mitarbeitenden. Eine weite-

re Form ist das Talent Management und Career Consulting, das häufig intern vorgenommen wird um talentierte Mitarbeiter in ihrer Karriere zu unterstützen.

Mentoring und seine Schattierungen.

In den letzten Jahren haben Mentoring und Coaching im Unternehmen deutlich zugenommen und sich weiterentwickelt. Unter Mentoring versteht man eine Art Patenschaft zwischen einem meist älteren Mentor und einem jüngeren Mentee. Der Mentor ist also eine betriebswirtschaftlich betrachtet erfahrene Person, die ihr Wissen an eine noch nicht so erfahrene Person weitergibt. Zwei Ziele stehen meist im Vordergrund: Die Vermittlung der Organisationskultur und die Bindung des jüngeren Mitarbeitenden an das Unternehmen. Das heisst, die Zielgruppe sind die jüngeren Organisationsmitglieder des Unternehmens, Themen betreffen das Unternehmen und meist nicht die Person des Mentee und die Gespräche sind durch ein starkes Hierarchiegefälle geprägt. Ein typisches Beispiel im universitären Rahmen ist, dass eine Professorin als Mentorin eines jungen Assistenten agiert und diesen unterstützt aufgrund ihrer Berufserfahrung. Eine interessante Weiterentwicklung ist das sogenannte Reversed Mentoring. Hierbei übernimmt ein jüngerer Mitarbeitender die Rolle des Mentors (vor allem in Bezug zum Lebensalter und nicht der Betriebszugehörigkeit) und berät einen älteren Mitarbeitenden. Typische Themen sind die Verwendung und der Umgang mit Social Media, da jüngere Personen oft versierter sind mit dem

Umgang, da sie mit diesen aufgewachsen sind. Abzugrenzen ist Mentoring von der Supervision. Bei der Supervision waren traditionell die Zielgruppe die Therapeuten und diese Beratungsform wurde als Qualitätssicherungsinstrument eingesetzt. Im Vordergrund steht bei der Supervision die Weiterentwicklung der Reflexion der supervidierten Person.

Coaching als intensive Beratungsbeziehung.

Traditionell wurde der Begriff Coaching im Spitzensport verwendet, danach im oberen Management. Unter Coaching versteht man heute eine intensive Beratungsbeziehung zwischen einer häufig extern arbeitenden Person als Coach und einem Coachee. Diese Massnahme sollte nicht erzwungen werden, sondern bewusst von einer Person ausgewählt werden um sich weiterzuentwickeln. Die Grundpfeiler aller Coachingsansätze ist die Freiwilligkeit der eingegangenen Beratungsbeziehung. Das Gespräch ist geprägt durch gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion. Die Coachs zeichnen sich aus durch eine spezifische Ausbildung für diese Tätigkeit und nicht nur durch Berufserfahrung. Es werden verschiedene Coachingschulen unterschieden, zum Beispiel das Psychoanalytische Coaching, das Systemorientierte Coaching und das Lösungsorientierte Coaching (auch Kurzzeitcoaching genannt). Das psychoanalytische Coaching lehnt sich an die Psychoanalyse an und ist geprägt von einem humanistischen Menschenbild. Das Ziel des Coaching ist hier hauptsächlich die Umdeutung und Er-



NICOLA JACOBSHAGEN

Dr. phil., ist Arbeits- und Organisationspsychologin und tätig als Dozentin an Universitäten (Universitäten St. Gallen, Bern, Fribourg) und Hochschulen (Fernfachhochschule Schweiz).

Auch ist sie Ausbilderin bei Weiterbildungen im Unternehmen sowie als Coach für Fach- und Führungskräfte in der Schweiz und Deutschland tätig. Weitere Informationen findet man unter:

www.jacobshagen.ch

	Systemisch	Psychoanalytisch	Lösungsorientiert
Menschenbild	Mensch bewegt sich in Systemen Ziel-, lösungs- und ressourcenorientiert	Humanistisches Menschenbild Defizitorientiert	Positives Menschenbild Lösung ist im Menschen potentiell schon vorhanden
Einige Ziele	Handlungsmuster im System verstehen Coachee soll eigene Handlungsperspektiven im System entwickeln	Humanisierung Arbeit/ Umdeutung und Erweiterung von Deutungs- und Handlungsmustern Steigerung Kompetenzen Defizite abbauen	Auf Lösung fokussiert Angelegt auf wenige Sitzungen
Einige Stärken	Keine Bewertung (kein richtig oder falsch, nur passend oder unpassend) Systeme werden berücksichtigt Klare Strukturierung	Kreativ Vergangenheit wird einbezogen Vorgegebene Strategien und Techniken	Hilfe zur Selbsthilfe Fokus auf schon bestehenden Stärken und Lösungsansätzen. Zielorientierung Wertschätzende Haltung des Coaches Klare Strukturierung
Einige Methoden	System. Fragetechniken (offen, paradox, zirkulär) Bilder/Symbolisierungskonzepte (virtuelles Team, Exit etc.) Perspektivenwechsel	Diverse Materialien (Instrumente, Farben, Masken, Kissen etc.) Gespräch Fragetechniken	Lösungsorientierte Fragetechniken (Gespräch zentral) Skalierung als Instrument
Coach (Rolle, Ausbildung)	Prozessberater/in Exzellente Kommunikationsfähigkeiten Ausbildung zur Technik	Coach als Hebamme (Klient deutet Situation selbst) Korrektiv zum Klienten/in Psychologischer Hintergrund Ausbildung zur Technik	Wertschätzende und empathische Person Ausbildung zur Technik

Coachingsansätze im Überblick.

weiterung von Handlungsmustern, die Steigerung von Kompetenzen und der Abbau von Defiziten.

Das systemische Coaching, das in der Schweiz stark vertreten ist, betont, dass ein Mensch sich in Systemen bewegt mit dem Ziel, dass man Handlungsmuster im System verankern sollte und somit eigene Handlungsperspektiven mit Hinblick auf das System entwickelt werden sollen. Beim lösungsorientierten Coaching geht es um ein positives Menschendbild mit der Annahme, dass Lösungen für Probleme oder Stolpersteine bereits im Menschen vorhanden sind. Aufgabe des Coaches ist es mit lösungsorientierten Fragetechniken den Coachee zur Lösung zu begleiten. Eine grobe Unterscheidung und Gemeinsamkeiten dieser Coachingansätze zeigt die Tabelle. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass diese nicht vollständig ist, sondern eher als Hinweistafel zu verstehen ist.

Selbstverständlich gibt es auch noch andere Ansätze, die aber in der Schweiz weniger zum Einsatz kommen und einige bedürfen noch der wissenschaftlichen Überprüfung bezüglich der Wirksamkeit.

Wie viel darf Mentoring und Coaching kosten?

In der Personalentwicklung also ist es wichtig zu unterscheiden, welche Beratungsform bei welcher Fragestellung zum Einsatz kommen sollte. Natürlich ist es auch wichtig zu berücksichtigen, dass diese Beratungsformen kostenpflichtig sind, also ob man im Unternehmen ein Mentoringprogramm aufbaut (auch wenn Mentoren oft für ihre Tätigkeit nicht bezahlt werden) oder Coachingmöglichkeiten aufbaut (Coachingansätze haben mit der Erfahrung, Ausbildung und Reputation des Coachs zu tun und rangieren üblicherweise zwischen CHF 140 bis CHF 400 pro Lektion). Aber Analy-

sen zeigen, dass sich der Einsatz lohnt, beispielsweise ausgewiesen mit dem ROI als betriebswirtschaftliche Kennzahl (ROI = Return on Investment, also wie viel CHF erhalte ich zurück für jeden eingesetzten CHF). In der Zeit des lebenslangen Lernens ist ein Mitarbeiter bereits sehr angehalten sich ständig um Weiterentwicklung und Weiterbildung zu bemühen. Der Aufbau von Mentoring Programmen für das Verständnis der Organisation und der Mitarbeiterbindung sowie der Einsatz von Coaches für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden können nur dazu beitragen, dass sich auch der Unternehmenserfolg erhöht.

Weiterführende Literatur:

- > Rauen, C. (2003). Coaching. Praxis der Personalpsychologie. Bern: Hogrefe.
- > Müri P. & Steiner, B. (2006). Coaching auf den Punkt gebracht. Bern: Ott Verlag.