

Ausbildung zum Systemischen Coach

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung – Systemischer Coach

Der Unterschied zwischen Coaching und Mentoring im beruflichen Kontext



Autor: Tony Elze
Abgabedatum: 23. Oktober 2023

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Coaching	1
3 Mentoring	4
4 Vorteile von Coaching und Mentoring	5
4.1 Vorteile Coaching	5
4.2 Vorteile Mentoring	6
5 Die Unterschiede von Coaching und Mentoring auf den Punkt gebracht	6
6 Fazit	8
Literatur- und Quellenverzeichnis	IV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ff.	fortfolgend
ggf.	gegebenfalls
i.d.R.	in der Regel
S.	Seite
sog.	sogenannte/n
Tab.	Tabelle
tlw.	teilweise
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche

Hinweise zur Formulierung: Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Dokument die männliche Form verwendet. Gemeint sind jedoch stets die männliche und die weibliche Form.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Coaching? Mentoring?	6
------------------------------------	---

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: 5 Mögliche Schritte eines Coaching Prozesses im Unternehmen	3
Tab. 2: 5 mögliche Schritte eines Mentoring Prozesses im Unternehmen	5
Tab. 3: Übersicht – Coaching und Mentoring.....	7

1 Einleitung

Wenn es um die persönliche und berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern geht, fallen im täglichen Sprachgebrauch gerne Sätze wie „lass dich doch mal coachen zu dem Thema“ oder „such dir doch mal einen Mentor“. Vielen ist in dem Moment allerdings nicht klar oder bewusst, worin der konkrete Unterschied liegt und inwiefern sich die beiden Methoden unterscheiden. In dieser Ausarbeitung soll genau diese Thematik näher beleuchtet werden. Dabei wird zum einen Definiert, was Coaching und Mentoring überhaupt für Methoden sind und zum anderen, welche Unterschiede diese mit sich bringen und welche Methode im beruflichen Kontext wann angewendet werden sollte.

2 Coaching

Coaching hat eine Berater- und Unterstützungsfunktion sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter.¹ Das Ziel des Coachings besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale, dem sog. „Selbstmanagement“. ² In der Literatur wird auch häufig von „Hilfe zur Selbsthilfe“ gesprochen.³ Die Person soll lernen, sich in gegenwärtigen und zukünftigen Situationen selbst zu helfen.⁴ Dabei kann Coaching entweder durch einen internen Coach (z.B. Stabsstelle aus der Personalentwicklung oder Führungskraft) oder durch einen professionellen und zertifizierten externen Coach durchgeführt werden.⁵ Der Coach steuert dabei den Prozess, sodass der Coachee seine alten Verhaltensmuster hinterfragt, neue Lösungsmöglichkeiten erprobt und in sein zukünftiges Verhalten integriert.⁶ Im beruflichen Kontext hat Coaching u.a. folgende Zielstellung:

- Entwicklung von Soft Skills (z. B. Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Empathie)
- Optimierung der eigenen Arbeitsweise (z. B. Struktur, Effizienz, Sorgfalt)
- Entwicklung von Resilienz und Stressmanagement-Kompetenzen
- Erarbeitung des eigenen Ziels, der Bestimmung sowie Entscheidungen treffen
- Ermittlung von Stärken und Interessen
- Steigerung von Motivation, Engagement und Zufriedenheit

¹ Innerhofer, C. et al. (2000), S.16.

² Schreyögg, A. (1996), S.9.

³ Vgl. ferner Innerhofer, C. et al. (2000), S.16.

⁴ Schiessler, B.(2009), S.80 ff.

⁵ Schreyögg, A. (1996), S.190.

⁶ Business-wissen.de (2017).

Der Vorteil bei einem professionellen, zertifizierten externen Coach besteht u.a. darin, dass er neutral und unvoreingenommen in das Unternehmen geht und die notwendigen Methoden und Techniken (Coaching Kompetenzen) für ein Coaching sehr gut beherrscht. Nachteilig sind jedoch der höhere Kostenaufwand sowie die Findung eines geeigneten Coachs.⁷ Denn wichtig sei zu erwähnen, dass die „Chemie“ zwischen Coach und Coachee stimmen muss.

Der interne Coach hingegen, wie z.B. ein Mitarbeiter der Personalentwicklung, besitzt ausgeprägte organisationsinterne Informationen und kennt die Unternehmenskultur und -struktur besser als ein externer Coach. Häufig können interne Coaches aber nur bedingt verschiedene Sichtweisen einnehmen, da sie nicht immer unvoreingenommen oder neutral sind, wie es externe Coaches wären. In manchen spezifischen Anliegen hilft ein interner Coach jedoch nicht weiter, sodass ein Externer engagiert werden muss.⁸

Auch das Coaching durch die Führungskraft ist durchaus denkbar. Sie besitzt sehr gute Kenntnisse über die organisationsinternen Abläufe und kann den Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz coachen und entsprechende Erfolge unmittelbar überprüfen. Des Weiteren kann sich dadurch eine bessere Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufbauen, so dass der Mitarbeiter sich fachlich und persönlich kompetent unterstützt fühlt. Führungskräfte sind i.d.R. jedoch stark voreingenommen und können deshalb keine neutrale Rolle einnehmen. Darüber hinaus verfügen Führungskräfte im Gegensatz zu externen Coaches häufig nicht über die nötigen Methoden und Techniken (Coaching Kompetenzen).⁹ Für welche Variante sich letztendlich entschieden wird, hängt immer vom Einzelfall ab. Ist ein hohes Maß an Intimität und Geheimhaltung gefragt, empfiehlt es sich, einen externen Coach damit zu beauftragen. Bei Personalentwicklungsaufgaben, wie etwa die verbesserte Einarbeitung und Integration von einzelnen Mitarbeitern oder die Unterstützung von Umstrukturierungen, eignet sich ein interner Coach aus der Stabsstelle (z.B. Personalentwicklung). Auch eine Kombination aus Stabs- und externem Coaching ist durchaus möglich.¹⁰ Stehen vermehrt fachliche und formale Probleme und weniger intime Schwierigkeiten des Mitarbeiters im Fokus, kann auch die

⁷ Schiessler, B. (2009), S. 125 f.

⁸ Schiessler, B. (2009), S. 129 f.

⁹ Schiessler, B. (2009), S. 134 f.

¹⁰ Schreyögg, A. (1996), S. 190 f.

Führungskraft die Rolle des Coachs einnehmen.¹¹ Die folgenden Schritte zeigen auf, wie bspw. unternehmensintern ein Coaching Prozess ablaufen kann:

Schritte	Inhalte
<p>1. Schritt: Auftragsklärung</p> <p>Der Coachee (Mitarbeiter oder die Führungskraft) hat ein Anliegen und schickt eine Anfrage an die Personalentwicklung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anliegen benennen ✓ Kurze Auftragsklärung ✓ Weitere Vorgehensweise
<p>2. Schritt: Coaches vorstellen</p>	<p>Die Personalentwicklung schlägt mögliche Coaches vor und schickt dem Coachee Kurzprofile oder Internet-Links von Coaches zu.</p>
<p>3. Schritt: Auswahl eines geeigneten Coaches</p>	<p>In einem ersten Gespräch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ „Chemiegespräch“ zwischen Coachee und Coach ✓ Auswahl eines geeigneten Coaches treffen ✓ Auftragsklärung ✓ Angebot einfordern (und an Personalentwicklung schicken)
<p>4. Schritt: Coaching Prozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eigenständig Termine mit Coach vereinbaren ✓ Coaching Sitzungen durchführen ✓ Reflektieren wann Coaching abgeschlossen ist
<p>5. Schritt: Abschluss / Follow-Up</p> <p>Abschluss bzw. Follow-Up Termin (nach ein paar Monaten) zwischen Coach und Coachee und ggf. der Personalentwicklung (je nach Thema)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reflektion, welche Themen sich nach Coaching verändert oder verbessert haben (Nachhaltigkeit) ✓ Bei Bedarf erneutes Coaching vereinbaren

Tab. 1: 5 Mögliche Schritte eines Coaching Prozesses im Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹ Schiessler, B.(2009), S.137.

3 Mentoring

Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung, bei dem eine Nachwuchskraft (Mentee) Unterstützung und Rat durch einen Mentor erhält. Beim Mentoring ist i.d.R. eine Führungskraft oder ggf. ein erfahrener Mitarbeiter des Unternehmens für den Mentee verantwortlich. Ein Mentor verfügt über ausreichend praktische Erfahrung. Er gibt seine Methode, die sich für ihn bewährt hat, im Mentoring weiter und begleitet diesen in einem partnerschaftlichen Prozess. Beim Mentoring herrscht i.d.R. eine eindeutige Hierarchie. Darüber hinaus muss ein Mentor nicht zwingend eine intensive Schulung für sein Mentoring erhalten, denn seine Qualifikation ist vor allem seine berufliche Erfahrung. Die Dauer des Mentoring-Programms ist frei wählbar. Empfohlen wird allerdings ein Zeitraum von mindestens 12 Monaten. Die folgende Tabelle zeigt, welche Schritte sich im Mentoring empfehlen:

Schritte	Inhalte
1. Schritt: Auftaktveranstaltung Zu dieser Veranstaltung sind alle Beteiligten, Unterstützer und Förderer des Mentorings-Programms eingeladen.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vorstellung des Programms ✓ Zielsetzung ✓ Vorgehensweise
2. Schritt: Tandembildung-„Matching“	Welcher Mentor bildet mit welchem Mentee ein Tandem?
3. Schritt: Vereinbarungsphase	In einem ersten Gespräch Festlegung von: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Themen ✓ Ziele ✓ Spielregeln ✓ Termine für die Arbeitsphase
4. Schritt: Arbeitsphase Möglich ist es in dieser Phase, eine „Halbzeitveranstaltung“ durchzuführen, in der erste Erfahrungen ausgetauscht werden können.	Regelmäßige Treffen und Gespräche zwischen Mentor und Mentee auf der Grundlage eines Entwicklungs- und Zielplanes, situationsbezogene Unterstützung in Konflikt- und Krisensituationen.

<p>5. Schritt: Abschlussveranstaltung</p> <p>Im Mittelpunkt der Veranstaltung steht die Evaluation des Programms. Die Teilnahme der Unternehmensführung wird empfohlen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auszeichnung und Dankeschön für die Mentoren ✓ Auswertung der Erfahrung aller Beteiligten ✓ Schlussfolgerungen für kommende Mentoring-Programme ziehen
--	--

Tab. 2: 5 mögliche Schritte eines Mentoring Prozesses im Unternehmen

Quelle: Führung und Erfolg (2010), S.140.

Unmittelbare Erfolge von Mentoring in Zahlen oder Fakten sind nur schwer nachweisbar. Ein wesentlicher Erfolg von Mentoring liegt dennoch darin, engagierten Nachwuchsführungskräften die Möglichkeit zu geben, ihre Potentiale sichtbar zu machen. Folgende Ziele der Mentees werden über Mentoring erreicht:

- Stärkung und Entwicklung persönlicher und individueller Kompetenzen und Fähigkeiten
- Reflexion der bisherigen Laufbahn
- Aufbau eines Netzwerkes
- Kennenlernen von verschiedenen Strategien zum Erreichen der beruflichen und persönlichen Ziele
- Förderung des Selbstvertrauens und der Selbstsicherheit¹²

Die Zielgruppe für Mentoring sind i.d.R. Führungsnachwuchskräfte. Die Implementierung eines Mentoring-Programms ist grundsätzlich in jeder Branche und bei jeder Unternehmensgröße möglich.

4 Vorteile von Coaching und Mentoring

Nachdem die Definition und mögliche Abläufe von Coaching und Mentoring genauer beschrieben wurden, wird in diesem Kapitel die Bedeutsamkeit und Vorteile dieser beiden Methoden dargestellt.

4.1 Vorteile Coaching

Ein wesentlicher Vorteil beim Coaching besteht darin, dass der Coachee sich einen Experten für sein persönliches Anliegen heranziehen kann, ohne gleich eine persönliche Beziehung zu diesem aufbauen zu müssen. So ist es in diesem Kontext problemlos möglich, entstehende Konflikte oder Uneinigkeiten distanziert zu

¹² Coaching vs. Mentoring (2021).

beseitigen und im schlimmsten Fall die Arbeitsbeziehung ohne größeren Aufwand wieder aufzulösen. Weitere Vorteile eines Coachings sind eine zielgerichtete Unterstützung, termingebundene Problemlösung, die „Hilfe zur Selbsthilfe“ und die eigene Lösungsfindung, ein professionell-distanziertes Arbeitsverhältnis sowie eine geringe Verpflichtung zur Fortsetzung der Arbeitsbeziehung.¹³

4.2 Vorteile Mentoring

Bei manchen Themen bedarf es im Gegensatz zum Coaching einer geringeren Distanziertheit der Beziehung – hier ist ein Mentoring von Vorteil. Dies kann sich bspw. auf die Entwicklung der Persönlichkeit beziehen und somit auf Themen, in denen eine langfristige und kontinuierliche Veränderung angestrebt werden soll. Darüber hinaus kann es bspw. auch einen spezifischen Arbeitskontext betreffen, bei denen Beziehungen und Kontakte im Unternehmen eine wichtige Rolle im beruflichen Vorankommen spielen. Junge oder auch unerfahrene Mitarbeiter profitieren hier von erfahrenen Mitarbeitern oder Führungskräften und bauen eine Mentoring-Beziehung auf, in dem ein Erfahrungsaustausch stattfindet und niedrigschwellige Probleme direkt angegangen werden können. Die Beziehung zwischen erfahrenem Mentor und Mentee ist um ein vielfaches stärker und persönlicher, als zwischen Coach und Coachee, was jedoch auch das Risiko der Verletzlichkeit und höherer Beeinflussung mit sich bringen kann. Weitere Vorteile eines Mentorings sind die langfristig angelegten vertrauensvollen Beziehungen sowie die Unterstützung im Netzwerken und das Knüpfen neuer innerberuflicher Kontakte.¹⁴

5 Die Unterschiede von Coaching und Mentoring auf den Punkt gebracht

In den vorangegangenen Kapiteln ist deutlich geworden, was das Coaching ausmacht und welche Eigenschaften Mentoring mit sich bringen. In der folgenden Darstellung werden die wesentlichen Unterschiede noch einmal kurz und prägnant dargestellt:

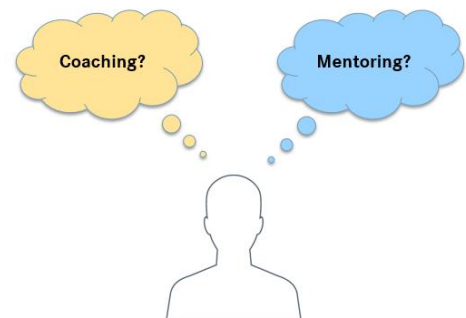


Abb. 1: Coaching? Mentoring?

Quelle: Eigene Abbildung.

¹³ Coaching vs. Mentoring (2021).

¹⁴ Coaching vs. Mentoring (2021).

Kriterium	Coaching	Mentoring
Zielgruppe	i.d.R. Führungskräfte	Nachwuchskräfte (Potenzialträger)
Berater	Professioneller Coach	Erfahrene Führungskraft
Kompetenz	Mehr Prozesskompetenz	Mehr Fachkompetenz
Schwerpunkt	lösungsorientiertes Fragen	Beratung und Erfahrungsaustausch
Ergebnisse	i.d.R. maßgeschneiderte Ergebnisse	i.d.R. schnellere Ergebnisse
Anforderung	Coachee muss mehr Selbstreflexion leisten	Mentee muss mehr Organisation leisten
Praxis vs. Theorie	Praxisthemen und tlw. Unterstützung durch Theorie	Beschäftigung mit der Praxis in der Organisation des Mentees
Beziehung	Hierarchiefrei, gleichberechtigt und neutral; gegeben bei externem Coach, bei internem zwingend notwendig	Meistens hierarchisch und auf die gemeinsame Zugehörigkeit zur Organisation bezogen
Freiwilligkeit	Voraussetzung	Wenn Mentor und Mentee die Beratung ablehnen können
Dauer	Kurz- bis mittelfristig; in der Regel wenige Monate	Langfristig angelegter Prozess der Förderung und Bindung an das Unternehmen
Kosten	Interne Kosten beziehungsweise externes Beratungshonorar und zeitlicher Aufwand des Klienten	Interne Kosten und Zeitaufwand von Mentor und Mentee

Tab. 3: Übersicht – Coaching und Mentoring

Quelle: Eigene Darstellung.

6 Fazit

Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass Coaching und Mentoring zwei unterschiedliche Methoden sind, die der persönlichen Weiterentwicklung dienen. Sie unterscheiden sich vor allem in der Intensität der Arbeitsbeziehung zum Coach oder Mentor sowie in der Art und Weise, wie und in welchem Umfang eine Person Veränderungen anstrebt. Beide Methoden müssen sich allerdings nicht zwingend ausschließen. Denn aus dem einen kann sich später das andere ergeben. Wenn es bspw. um die Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale geht, bietet sich ein Coaching an, um sich in gegenwärtigen und zukünftigen Situationen selbst besser helfen zu können. Im beruflichen Kontext eignet sich ein Coaching bspw. bei Führungskräften, die neu in der Funktion sind und sich selbst erst einmal orientieren müssen. Es können Fragen geklärt werden wie bspw., „welche Rolle möchte ich als Führungskraft einnehmen?“ oder „wie möchte ich wahrgenommen werden?“. Das Mentoring hingegen kann bedarfsorientiert angewendet werden, wenn es z.B. zu bestimmten Situationen im Führungsalltag kam, bei der Rat von einer erfahrenen Person oder Führungskraft wünschenswert ist. Beide Methoden können auch parallel angewendet werden. Bei Führungskräften, die neu in der Funktion sind, empfiehlt sich in der Praxis, zunächst mit einem Coaching (bspw. Führungswechselcoaching) zu starten. Sofern die Führungskraft erste Erfahrungen im Führungsalltag sammeln konnte, kann sie mit dem Mentoring beginnen und in den Erfahrungsaustausch gehen. Zudem kann Coaching und Mentoring parallel zu einer Überforderung führen und sich auf den persönlichen Entwicklungsprozess auswirken kann.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Innerhofer, C., Innerhofer, P., Lang, E., (2000): Leadership Coaching: Führen durch Informationsmanagement, Neuwied/Kriftel 2000

Schiessler, B. (2009): Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung, Wiesbaden 2009

Schreyögg, A. (1996): Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 2. Aufl., Frankfurt am Main/New York 1996

mentoringpool.ch (2021): Coaching vs. Mentoring – Das ist der Unterschied inkl. Vor- und Nachteile. URL: <https://mentoringpool.ch/coaching-vs-mentoring/>, Abruf am 13.09.2023

business-wissen.de (2017): Persönlichkeitsentwicklung: Der Unterschied zwischen Coaching, Mentoring und kollegialer Beratung. URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/persoenlichkeitsentwicklung-der-unterschied-zwischen-coaching-mentoring-und-kollegialer-beratung/>, Abruf am 13.09.2023