

Coaching vs Mentoring

Was bringt welche Methode für wen?

AGW-Tagung

5./6. September

Globis GmbH
Linienstr. 214
10119 Berlin

(Hierarchischer) Erfolg: Zwei Dimensionen wichtig

Mitarbeiter hat folgende Eigenschaften:



Beides ist wichtig, sonst werden „gute“ und „schlechte“ Leute nicht adäquat eingesetzt

- Coaching macht gute Leute

- Mentoring sorgt für den richtigen Einsatz

Coaching: gezielte Skills-Entwicklung
- Einheitliche Definition existiert nicht -

**Coaching =
Individualtraining**

- Praktisches Training on-the-job („Üben“) & Verhaltensberatung („Feedback & Rat geben“)...
- Für Mitarbeiter (manchmal auch Teams)...
- Mit Bezug auf erlebte persönliche Herausforderungen der Arbeitswelt und / oder die Privatsphäre...
- Zur objektiven und subjektiven „Verbesserung“...
- Durch einen Coach, der vor allem Methodenwissen (fachlich, psycho-sozial) hat

Mentoring: Karriereförderung
- Einheitliche Definition existiert nicht -

**Mentoring =
Karriereförderung**

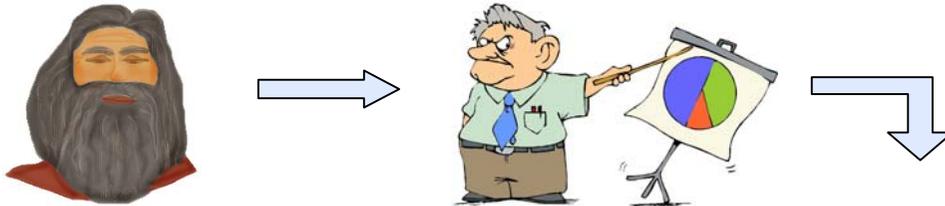
- Wissensweitergabe, Netzwerköffnung & Erfahrungsaustausch + Aspekte des Individualtrainings...
- Für Mitarbeiter...
- Mit Bezug auf Arbeitswelt, in Randbereichen auf Privatsphäre...
- Zum persönlichen Fortkommen in der Gedankenwelt von Hierarchien...
- Durch einen Mentor, der Branchen- und Fachwissen, Netzwerk, Senior-Erfahrung und Methodenwissen hat

Gegenüberstellung Coaching vs Mentoring

Dimension	Coaching	Mentoring
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> •Verbesserung von Skills •Karriereförderung via Personalentwicklung 	Karriereförderung
Bezugsgruppe	Person / Team	Person
Inhalt	Umgang mit bestimmten Herausforderungen	Allgemeinere Herausforderungen
Intensität	Eng in bestimmten Phasen, formeller	Lose, informeller
Cash	Fee	Keine Fee

Der Ablauf von Coaching, hier: RAFAEL

Coach erlebt Coachee on-the-job



R eport	Wie hat der Gecoachte bestimmte Sachen (Situationen, Schreiben, Stati) erlebt?
A lternativen	Was würde der Gecoachte bei nächsten Mal anders machen?
F eedback	So hat der Coach es erlebt (positive und negative Aspekte)!
A ustausch	Welche Dinge werden verschieden gesehen? – auf dieser Basis erhält der Gecoachte neue Einsichten!
E rarbeitung von L ösungsschritten	Was ist als Nächstes zu tun? – es werden konkrete Vorgehensweisen für das „nächste Mal“ festgelegt!

Coaching wirkt über „angeleitete“ Selbsterkenntnis

In realer Situation...



...externe Perspektive vom Profi...



...führt zu Selbsterkenntnis...



...und Verhaltensänderung

Coaching hat Vor- und Nachteile gegenüber „normalem“ Training

Vorteile	Nachteile
<p>Coaching ist das bessere Training</p> <ul style="list-style-type: none">• Zielgerichtet: Konkrete Engpässe des Gecoachten werden bearbeitet• Wirksam: Lernen durch (angeleitete) Selbsterkenntnis wirkt länger• Umsetzbar: Training-on-the-Job bedeutet nur geringen Zeitverzug zwischen Erkenntnis und Anwendung	<p>Coaching ist teuer, da 1:1</p> <p>Unwohlsein von Gecoachten aufgrund der Beobachtung ist möglich, evtl. entsteht Verzerrung</p>

Vor allem drei Anwendungsszenarien für Coaching

	Vertrieb	Führungskräfte & GF	Mieterbetreuung
			
Anlässe	Verkaufs- und Vermietungsgespräche (Telefon, Geschäftsstelle, Wohnungsbesichtigung)	<ul style="list-style-type: none"> • Teammeetings • Mitarbeitergespräche • Meetings im Führungskreis • Vorgesetztengespräche 	Beschwerdehandling (Telefon, Geschäftsstelle, vor Ort)
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsfähigkeiten • Typgerechte Kommunikation • Zeitmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamverhalten • Führungsverhalten • Typgerechte Kommunikation • Zeitmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mieterorientierte Betreuung • Typgerechte Kommunikation • Zeitmanagement
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Mystery Shopping • Vermietungsquoten 	360-Grad- / Upward- / P2P-Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Mystery Shopping • Mieterumfragen

Inhalt bei (fast) jedem Führungskräftecoaching:

Dimensionen	Autorität / Führer	Aktiver	Harmoniker	Logiker / Experte
Teampayer	Bedingt, will lieber selbst entscheiden	Stark, lenkt aber andere leicht ab	Ist gerne Teammitglied, führt nicht gerne	Nur bedingt, Sache steht im Vordergrund
Entscheidungen	Entscheidet schnell und will entscheiden	Entscheidet spontan	Entscheidet langsam und unsicher	Entscheidet nach Abwägung der Fakten
Zielstrebigkeit	Sehr zielstrebig	Nicht sehr ausgeprägt	Nicht sehr ausgeprägt	Zielstrebig
Konfliktverhalten	Aggressiv	Temperamentvoll , emotional	Geht Konflikten aus dem Weg	Sachlich, nicht emotional
Schnelligkeit	Redet und handelt schnell	Ist schnell aber nicht immer überlegt	Eher langsam	Eher langsam und überlegt
Small Talk	Mag er nicht	Redet viel	Macht er mit	Mag er nicht
Zuhörer	Schlecht, ungeduldig	Schlecht, fällt ins Wort	Gut und geduldig	Gut und geduldig
Auftreten	Sicher & Selbstbewusst	Gewinnend	Zurückhaltend	Zurückhaltend
Körpersprache	Lebhaft	Lebhaft	Zurückhaltend	Zurückhaltend
Stimme	Laut und klar	Lebhaft	Sachlich, ruhig	Sachlich, ruhig

Das Zusammenleben ist kompliziert - Einsichten

Spalte denkt über Zeile	Autorität / Führer	Aktiver	Harmoniker	Logiker / Experte
Autorität / Führer	x	„Rede nicht so viel dazwischen und komm' zur Sache“	„Ahh, ein Opfer“	„Der dreht alles dreimal um“ oder „der untergräbt meine Autorität“
Aktiver	„Jetzt sag' ich gar nichts mehr, wenn Du mir so kommst“ (schnell eingeschnappt)	x	„Hmm, recht ruhig“	„Der macht mich wahnsinnig mit seiner Ruhe“ oder „Gute Sichtweise!“
Harmoniker	Sagt: „Das kann man so aber nicht machen“, denkt: „Gut, dass der entschieden hat!“	„nett, redet aber ein bisschen viel“ oder „Hmm.., komm' mir bloß nicht zu nahe“	x	„Welch Logik!“
Logiker / Experte	„Unfundierte und herrschsüchtig“	„Schwätzer“	„Angenehm“ oder „Ahh, der ist auch da.“	x

Kommunikationsweise gegenüber verschiedenen Persönlichkeitstypen

<p style="text-align: center;">Führer / Autorität</p> <p>Sicher & kompetent & zügig</p> <ul style="list-style-type: none"> •Wesentliche Fakten •Vorteile & Gewinn kommunizieren •Will selbst entscheiden 	<p style="text-align: center;">Aktivist</p> <p>Emotional</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gefühle & Beziehungen im Vordergrund •Viele Fakten störend •Will selbst entscheiden
<p style="text-align: center;">Harmoniker</p> <p>Langsam & rücksichtsvoll</p> <ul style="list-style-type: none"> •Braucht viele Informationen •Sucht Entscheidungsunterstützung •Nicht unter Druck setzen, braucht Sicherheit 	<p style="text-align: center;">Logiker</p> <p>Abwägend & kompetent</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fakten •Beweise / Hintergrundinfos •Will selbst entscheiden, nimmt Vorschläge an

Mentoring: Bisher in Deutschland kaum genutzt

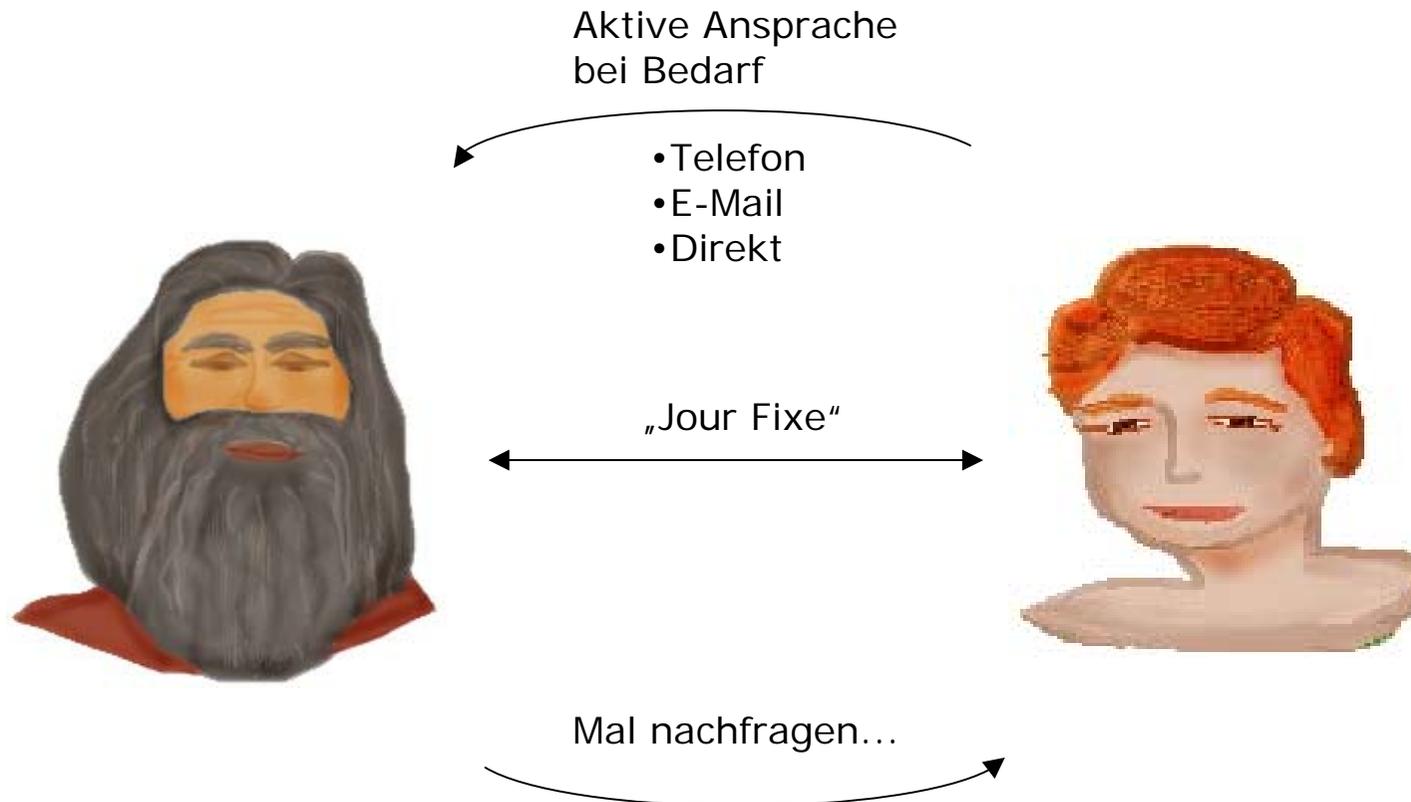
USA Vorreiter

- Mentoring in den USA ist „fast“ Standard aufgrund offener Unternehmenskulturen
- In Deutschland öfter anzutreffen: Gezielter Einsatz zur Frauenförderung
- Bisher in Deutschland: keine weite Verbreitung als Werkzeug der Führungskräfteentwicklung

Zahlreiche prominente Beispiele existieren

- Christiaan Huygens (Astronom) war Mentor von Gottfried Wilhelm Leibniz (Universalgenie Ende 17. Jahrhundert)
- Gottfried Wilhelm Leibniz war Mentor von Sir Isaac Newton
- Josef Breuer (Psychologe) war Mentor von Sigmund Freud
- Hilmar Kopper war Mentor von Jürgen Schrempp

Mentoring folgt keinem festen Prozess, braucht aber Regeln



Mentoring ist nicht auf Dauer ausgelegt
Am Ende trennt man sich oder wird Freunde

Wie wirkt Mentoring?

Unterstützung durch väterlichen Freund...

Hier musst Du aufpassen, denn...

Das würde ich folgendermaßen machen, weil...

Ruf' XY an und sag' einen schönen Gruß von mir



...der auch coacht...



...führt zu ⁽¹⁾

- Mehr Selbstbewusstsein
- Mehr Erfolg
- Besseren Fähigkeiten
- Weniger Stress
- Loyalität ggü. Organisation

*Seltener Nachteil:
Mentee verlässt sich
zu sehr auf Mentor*

(1) Ergebnisse verschiedener Umfragen aus den USA

Der Mentor hat mehr Anreize, als man denkt...

Teil der Führungskräftearbeit

- Sicherstellung der guten Betreuung junger Führungskräfte
- Forcierung der Entwicklung der Führungskräfte
- Damit: Sicherung der Unternehmensentwicklung

Interesse an der Materie

- Neue Impulse durch Mentees
- Multiplikation der Wahrnehmung
- Auch: Lernen durch Mentees!

Altruistisch

- Mentor gibt gerne Erfahrungen weiter, die er im Leben gesammelt hat – und sieht darin eine Erfüllung

Finanziell

- Integration in Bonus denkbar

Mentoring: Hilfreiches Tool für die Führungskräfteentwicklung



Festlegung relevante Führungspositionen

Festlegung Kreis der Mentoren

Pflichtprogramm oder freiwillig

- Für Mentees
- Für Mentoren

Promotion gegenüber potentiellen Mentoren und Mentees

Festlegung Standardprozess für Start und für Ende

Loser Prozess nach Entscheidung zur Zusammenarbeit

DB von Mentoren mit relevanten Detailangaben

Automatisiertes Matchmaking bei größeren Organisationen

Softwaremodule sind vorhanden

Denkbar:
Organisation durch Verband



- Programmverantwortlicher aus Personalbereich (Organisation, Schlichterstelle)
- Monitoring der Mentoring-Beziehungen
- Controlling des Erfolgs (Umfragen)

Fazit

Unterschiedlicher Fokus der Methodiken

- Coaching sinnvoll zur Fähigkeitenentwicklung
- Mentoring sinnvoll zur Karriereförderung
- Daher: Gemeinsamer Einsatz möglich

Über Coaching nachdenken

- Als Folge von 360-Grad-Feedbacks, Upward-Feedback, Peer-to-Peer-Feedback
- Als Folge von Mystery Shoppings (z.B. kombiniert mit normalen Trainings)
- Wenn gezielt Fähigkeiten entwickelt werden sollen

Über Mentoring nachdenken, wenn

- Große, komplexe Organisation mit vielen Regeln (formell, informell)
- Starker Bedarf an Führungskräften

Globis Überblick

Marktforschung	Beratung	Training
<ul style="list-style-type: none"> • Umfragen • Mystery Shopping • Data-Mining • Umfangreicher Testerpool 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Organisation / Prozesse • M&V • Change Management • HR 	<ul style="list-style-type: none"> • Softskill • EDV • Coaching
Branchenschwerpunkte		
<ul style="list-style-type: none"> • Wohnungswirtschaft • Maschinen- und Anlagenbau • Finanzwirtschaft 		
Fakten		
<ul style="list-style-type: none"> • Manpower: 8 Mitarbeiter + freie Mitarbeiter • Gründer / Geschäftsführer von BCG / McKinsey 		

Kontakt

Felix Küsell

Geschäftsführer
Globis GmbH

Linienstr. 214
10119 Berlin

T: 030 4005 49 0 (Zentrale), DW -21
F: 030 4005 49 28

E-Mail: fkuesell@globis-berlin.de
Web: www.globis-berlin.de