

Christine Schmid-Maibach und Regina Jenni

## Mentoring – Ressourcen in einer Organisation nachhaltig nutzen

Heilpädagogische Früherzieherinnen und Früherzieher verfügen über vielfältige Beratungskompetenzen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Eltern. Beratung innerhalb der Organisation oder im interdisziplinären Kontext (im Sinne von Fachberatung) könnte aber vermutlich noch optimiert und professionalisiert werden. Zu einem möglichen Format, dem Mentoring, möchten wir im Folgenden unsere Überlegungen ausführlicher darlegen.

Als Supervisorinnen mit mehrjähriger Erfahrung in der Begleitung von Organisationen und Führungskräften wurden wir immer wieder mit der Frage konfrontiert, wie man Mitarbeitende gezielt und wertschöpfend unterstützen kann. Erfahrungen aus den von uns an der Hochschule für Heilpädagogik Zürich durchgeführten Praktikumsleiter- und Fachberatungskursen und die Auseinandersetzung mit aktueller Literatur führten uns zur Erkenntnis, dass mit einem professionellen Mentoringkonzept der Wissenstransfer optimiert und neue Mitarbeitende schneller eingearbeitet werden könnten.

### Drei gute Gründe für Mentoring in Organisationen

- Organisationen im Frühbereich zeichnen sich durch qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende aus. Mitarbeitende wechseln aber den Arbeitsplatz, werden krank oder schwanger und gehen in Pension. Neue Mitarbeitende müssen rekrutiert werden. Hier setzt Mentoring an: neue, insbesondere noch wenig erfahrene Mitarbeitende können damit rascher und gezielter in ihre neue Aufgabe eingeführt werden.
- Bewährte Mitarbeitende, die innerhalb der Organisation eine neue Funktion übernehmen, können mit einem zeitlich befristeten Mentoring gezielt und effizient eingearbeitet werden.
- Einige Mitarbeitende eignen sich in aufwändigen Weiterbildungen spezifische Fachkenntnisse an. Die Organisation hat ein Interesse daran, dass dieses (vielleicht mitfinanzierte) Wissen für weitere Mitarbeitende zugänglich gemacht wird. Mit einem gezielten Mentoringauftrag könnte dieses Knowhow für die Institution nachhaltig nutzbar gemacht werden.

#### **Definition von Mentoring**

„Mentoring bezeichnet einen individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor, Mentorin) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitraum in ‚Vier-Augen-Gesprächen‘ berät. ... Ziel ist es, für persönliche und berufliche Themen und Fragestellungen individuelle Lösungen zu finden und den Mentee in seiner persönlichen Entwicklung zu unterstützen.“

B. Schmid/N.Haasen 2011, S. 14

#### **Die Rolle der Mentorin/des Mentors**

Damit der fruchtbare Austausch zwischen einer erfahrenen Mitarbeiterin und der Mentee\*\* gelingt, brauchen Mentorinnen\*\* nicht nur berufsbezogenes Wissen und Erfahrung. Ihre Rolle und Aufgabe im Mentoringprozess müssen klar definiert werden. Das Rollenverständnis von Mentorin und Mentee wird damit aufeinander abgestimmt. So entsteht Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen bezüglich der Ziele und des Prozesses.

Ausgangspunkt in einem Mentoring ist immer die Fragestellung bzw. das Anliegen der Mentee. Diese fühlt

sich zum Beispiel in ihrem neuen Aufgabenfeld (noch) unsicher oder bekommt nicht das Feedback, das sie sich erhofft hat. In einem professionellen Mentoring wird sich die Mentee über die angeleitete Reflexion der konkreten Erfahrungen aus dem Berufsalltag ihrer eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, Werte und Grundhaltungen bewusster. Gemeinsam mit der Mentee wird überlegt, welche Auswirkungen ihr Handeln hatte, was hilfreich war und was weniger. Die Mentorin bringt ihre eigenen, andere oder neue Sichtweisen ein und stellt sie der Mentee zur Verfügung. Damit werden nächste Schritte hin zu einer hilfreichen Lösung vorbereitet und so letztlich die Handlungskompetenzen erweitert.

Beim Mentoring geht es nicht darum, dass die Mentorin möglichst kompetent die Fragen der Mentee beantwortet und Lösungen für deren Probleme findet. Dies wird von der Mentee meist nicht erwartet und ist häufig auch nicht hilfreich. Vielmehr geht es darum, dass die Mentorin die Mentee bei konkreten Fragestellungen auf deren eigenem (Lösungs-) Weg professionell begleitet. Die Verantwortung, eine geeignete Lösung für das Problem zu finden, bleibt bei

\*\* Damit eine bessere Lesbarkeit gewährleistet ist, benutzen wir in diesem Artikel mehrheitlich die weibliche Form ‚Mentorin‘ und ‚Mentee‘.

der Mentee. Die Mentorin bietet sich als Begleitung in einem Suchprozess an und stellt ihre Erfahrungen zur Verfügung. Gerade in der Heilpädagogischen Früherziehung sind die anstehenden Problemsituationen häufig so individuell und komplex, dass man nicht davon ausgehen kann, dass eine Mentorin die ‚richtige‘ Lösung kennt. Hingegen sollte sie geübter sein in der Problemanalyse und über verschiedene hilfreiche Problemlösestrategien für dieses Berufsfeld verfügen. Dies kann sie im gemeinsamen Suchprozess der Mentee zur Verfügung stellen.

**Rolle und Aufgabe der Mentorin / des Mentors müssen definiert und gestaltet werden.**

#### **Aufgabe und Verantwortung der Mentorin/des Mentors im Mentoringprozess**

Mentoring muss und kann gelernt werden. Zu den wichtigsten Aufgaben einer Mentorin gehören:

Den Rahmen für das Mentoring gestalten und damit das „Tandem“ arbeitsfähig machen:

- Auftragsklärung: Ziele und Inhalte sowie Rollen und Erwartungen für den ganzen Prozess und für die einzelnen Treffen klären und regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüfen.

- Selbstreflexion als Mentorin: die eigene Vorgehensweise gelegentlich hinterfragen. Es ist nicht entscheidend, was die Mentorin für richtig hält, sondern dass sie versteht, wie die Mentee eine Situation einschätzt und was sie für sich als richtig und wichtig erachtet.
- Aufbau einer Feedbackkultur

#### **Die Mentoring-Gespräche leiten:**

- Zuhören und Fragen stellen: Es geht darum, gemeinsam mit der Mentee deren Erfahrungen zu reflektieren, sie zum Nachdenken anzuregen und ihr damit zu neuen Erkenntnissen über sich und andere zu verhelfen.
- Neugierig sein und Interesse bekunden am Gegenüber und seiner Sichtweise in Bezug auf das Erlebte: Eine wohlwollende und wertschätzende Grundhaltung bereitet den Boden, damit sich die Mentee auch in Bezug auf schwierige Erfahrungen öffnen kann.
- Verstehen wollen: Gemeinsam mit der Mentee versuchen zu verstehen, warum so und nicht anders gehandelt wurde, welche guten Gründe und welches Wissen dahinter stehen. Dieses Interesse verhilft vielleicht auch der Mentorin zu neuen, für sie hilfreichen Ideen und Informationen. Aber es bedeutet nicht, dass die Mentorin die Sichtweise der Mentee teilen oder gutheissen muss.
- Feedback geben und Verhalten

spiegeln: eigene Sichtweisen und Erfahrungen können eingebracht und der Mentee zur Verfügung gestellt werden.

- Stärken unterstützen und nächste Schritte im Hinblick auf die zu Beginn formulierten Ziele und Fragestellungen erarbeiten helfen.
- Einen Dialog gestalten und im Rahmen des Mentorats einen wechselseitigen Lernprozess ermöglichen: Über das Interesse für die Ansichten des Gegenübers und das Gewähren von Einsichten in die eigenen Überlegungen wird ein gemeinsamer Dialog initiiert. Dieser hat nicht zum Ziel, Übereinstimmung um jeden Preis zu erreichen. Das Verbindende ist die Grundhaltung und das Interesse, bzw. das Verstehen wollen des Andern, seiner Absichten und Wünsche, seiner Taten und Impulse. Gemeinsam begibt man sich

auf Erkundigung und sucht zusammen nach Lösungsideen.

Mentorinnen benötigen für diese Aufgabe umfassendes Wissen, wie ein Beratungsprozess strukturiert werden muss, welche hilfreichen Fragen gestellt werden können und wie mit Disharmonien in der Beratungssituation umzugehen ist. Beratungskompetenzen, die Heilpädagogische Früherzieherinnen und Früherzieher aus der Zusammenarbeit mit Eltern mitbringen, sind sicher hilfreich und können genutzt werden. Sie müssen jedoch im Hinblick auf die Mentoratsrolle reflektiert, angepasst und erweitert werden.

**Während die Mentorin für den Prozess verantwortlich ist, liegt die Entscheidung für Veränderung und damit auch die Verantwortung für ihr Handeln bei der Mentee!**

*Die nachfolgende Grafik illustriert den von der Mentorin begleiteten Beratungsprozess:*



### **Nutzen eines Mentorats für die Mentorin**

Mit einem Mentorat können die Kompetenzen und Erfahrungen von langjährigen Mitarbeiterinnen sichtbar gemacht, genutzt und gewürdigt werden. Heilpädagogische Früherzieherinnen und Früherzieher lieben häufig ihre vielfältige und abwechslungsreiche Arbeit. Sie möchten sich in der Regel beruflich nicht komplett neu orientieren, suchen aber eine neue Herausforderung. Die Übernahme eines Mentorats könnte ihnen neben der Wertschätzung durch die Institution eine neue Herausforderung bieten, welche Raum für Selbstreflexion schafft und einen eigenen Lernprozess ermöglicht. Die zusätzlichen Beratungskompetenzen, welche fürs Mentoring erworben werden, sind auch in der angestammten Aufgabe hilfreich und ermöglichen so eine persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Die Organisation könnte dadurch von einem doppelten Mehrwert profitieren.

### **Mentoring braucht die Unterstützung der Organisation**

Damit Mentoring funktionieren kann, braucht es die Unterstützung der Organisation. Führungskräfte sollten Mentoring konzeptionell installieren und sich dabei für folgende Punkte einsetzen:

- Sie definieren das genaue Aufga-

benportfolio und übergeben die Funktion Mentoring an geeignete Personen.

- Sie stellen den zeitlichen und finanziellen Rahmen zur Verfügung und bieten geeignete Strukturen an.
- Sie definieren die Ziele und Inhalte eines Mentorats und halten die Auftragsklärung in einer Vereinbarung fest.
- Sie ermöglichen und unterstützen eine gezielte Weiterbildung der Mentorinnen im Bereich Gesprächsführung und Beratung, so dass die Qualität des Mentorats gesichert ist.
- Sie werten zusammen mit den Beteiligten den Mentoringprozess aus, überprüfen das Erreichen der gewünschten Ziele und evaluieren damit die Auswirkungen auf den eigenen Betrieb.
- Sie beenden die Mentoratsfunktion und ermöglichen damit die Rollenauflösung, bzw. -umwandlung zwischen den Mitarbeitenden.

Ein geeigneter Rahmen für ein Mentorat zur Einarbeitung von Berufseinsteigerinnen könnte zum Beispiel folgender sein: Das Mentorat ist auf ein ½ bis 1 Jahr begrenzt. Im Abstand von 3 bis 4 Wochen finden Gespräche von 1½ bis 2 Stunden zwischen Mentorin und Mentee statt. Damit wird in Bezug auf die Anzahl der Stunden und die Dauer ein verbindliches „Kostendach“ festgelegt.

Mit einem solchen Rahmen entsteht keine Abhängigkeit der Mentee von der Mentorin. Die Autonomie der Mentee ist gesichert und trotzdem ist über die gesamte Begleitungszeit ein nachhaltiger Lernprozess möglich. Wichtig ist die Planung der Treffen mit verbindlichen Terminen im Voraus. Selbstverständlich gehört dazu auch der Zeitpunkt einer Zwischen-evaluation und der Schlussauswertung.

#### **Grenzen des Mentorings**

Internes Mentoring ist kein ‚Allerheilmittel‘. So eignet es sich nicht zur Nachqualifikation von ‚ungenügenden‘ oder zur Disziplinierung von ‚schwierigen‘ Mitarbeitenden. Hier braucht es andere Settings, z.B. ein Coaching oder eine Supervision durch eine externe Fachperson oder eine Weiterbildung.

Es ist auch davon abzuraten, dass Leitungspersonen selber die Mentorsrolle bei einer neuen Mitarbeiterin übernehmen. Ihre Aufgabe ist die Einarbeitung einer neuen Mitarbeiterin, d.h. die Einführung in die Strukturen und Prozesse. Danach muss sie aufgrund ihrer Rolle den Fokus auf die Ergebnisse und die Zielerreichung der Mitarbeitenden legen, wohingegen eine Mentorin den Fokus auf die Person und deren Lernprozess richtet und sich nicht für die Ergebnisse im beruflichen Handeln der Mentee verantwortlich fühlen

muss. Vorgesetzte definieren die Aufgaben und Ziele von Mitarbeitenden. Im Mentoring definiert der Mentee seine Ziele selber. In der Rolle als Vorgesetzte muss immer wieder beurteilt, qualifiziert und entschieden werden. Eine Mentorin hat ‚nur‘ die Aufgabe genau hinzuschauen und hinzuhören und der Mentee unterstützende und weiterführende Feedbacks zu geben. Niemals darf eine Leitungsperson eine Mentorin damit beauftragen, eine Mitarbeiterin fachlich einzuschätzen.

Mentoring ersetzt auch nicht gängige Gotte-/Göttisysteme und die Tür- und Angelgespräche zwischen Mitarbeitenden eines Teams. Diese unterstützen die Einführung in den institutionellen Betrieb und sind niederschwellige Angebote für Fragen, welche die Abläufe und Strukturen an der Fachstelle betreffen. Auch ist Mentoring kein Ersatz für Supervision oder Coaching. Diesbezüglich sollten Vorgesetzte und Mentorinnen gute Kenntnisse haben, damit sie wissen, wo ihre Möglichkeiten aufhören und ein anderes Setting angezeigt ist.

Selbstverständlich können kollegiale Beratungsformen ergänzend genutzt werden, sind aber nicht mit einem Mentoring gleichzusetzen. In einem Mentorat verfügt die Mentorin über weit mehr Einflussmöglichkeiten auf

den angepeilten Lernprozess der Mentee als in einem kollegialen Beratungssetting.

**Mit Mentoring werden Mitarbeitende gestärkt und deren Fähigkeiten für die Zusammenarbeit fruchtbar gemacht.**

Setzen Organisationen gezielt und professionell Mentoring als Unterstützungsmassnahme von Mitarbeitenden ein, ist davon auszugehen, dass dies einen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Institution hat. Die breiten und unterschiedlichen Ressourcen von Mitarbeitenden werden gesehen. Sie können besprochen und genutzt werden. Sie werden von den Vorgesetzten gefördert und sind erwünscht. Dies führt längerfristig zu einem Umdenken von der immer noch verbreiteten Sichtweise „wir sind alle gleich (gut)“ zu einer bezüglich der Zusammenarbeit wirkungsvolleren Sicht „wir sind alle verschieden (gut)“.

Auch können der (flexible) Umgang mit verschiedenen Rollen und Aufgaben, die phasenweise übernommen und wieder abgelegt werden, und das entsprechende Rollenbewusstsein ganz neue Möglichkeiten für Fachberatung in der Heilpädagogischen Früherziehung eröffnen. Das Mentoring ist eine davon.

Aufgrund dieser Überlegungen sind wir überzeugt, dass Mentoring insbesondere im Bereich der Heilpädagogischen Früherziehung einen wünschenswerten Mehrwert für Organisationen und damit für deren Kunden erzeugen kann.

#### Literatur

- Schmid, B. und Haasen, N. (2011): Einführung in das systemische Mentoring. Carl-Auer, Heidelberg.
- Bohm, D. (2008): Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cotta.

*Netzwerk web – weiterbildung . entwicklung . beratung -  
www.netzwerkweb.ch*

*Christine Schmid-  
Maibach  
Supervisorin BSO,  
Heilpädagogin  
Früherzieherin am  
Heilpädagogischen  
Früherziehungsdienst,  
Zweigstelle Luzern  
schmid-maibach@  
netzwerkweb.ch*



*Regina Jenni  
Supervisorin BSO  
jenni@  
netzwerkweb.ch*

