



Kraut ist nicht gleich Rüben: Mentoring, Coaching und Lehrsupervision

Mentoring hat sich als geeignetes Verfahren für Karriereaufbau, Förderung beruflicher Kompetenzen und Unterstützung in der Schaffung beruflicher Netzwerke etabliert. Zum Teil wird Mentoring mit anderen Beratungs- und Ausbildungsformen vermischt oder ihnen gar gleichgesetzt – für das Berufsfeld Beratung ein problematischer Umgang mit Begriffen.

Mentoring ist eine geschichtlich überlieferte Form der Betreuung, Aufsicht und auch Förderung eines Mentees durch eine erfahrene Person, ein Mentor beziehungsweise eine Mentorin; der Begriff Mentor stammt aus der griechischen Mythologie. Heute ist die Verwendungsvielfalt des Begriffes um ein Vielfaches grösser und manchmal kaum noch zu überschauen. Zudem wird der Begriff zum Teil gleichgesetzt mit anderen Lern- und Beratungsformen zum Beispiel Coaching, Training, Lehrsupervision und anderen Ausbildungsformen.

Unterstützung und Wissenstransfer

Manche Autorinnen und Autoren beziehen sich bei der Definition von Mentoring im Wesentlichen auf die Inhalte, andere wiederum auf die Techniken oder auf die Struktur des Verfahrens. Die allgemeine Definition nach Albert Ziegler (2009: S. 11) beschreibt Mentoring als «(...) eine zeitlich relativ stabile dyadische Beziehung zwischen einem/einer erfahrenen MentorIn und seiner/m/ihrem/r weniger erfahrenen Mentee. Sie ist durch gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen geprägt, ihr Ziel ist die Förderung des Lernens und der Entwicklung sowie das Vorankommen des/der Mentees». Diese Unterstützungsform wird in verschiedenen Berufsfeldern, zum Beispiel im Schul- und Ausbildungskontext, angewendet. In vielen Organisationen wird Mentoring in der Personalentwicklung eingesetzt. Einerseits sollen weniger erfahrene Personen durch erfahrene Fachleute in ihrer Entwicklung unterstützt werden; andererseits sollen erfahrene Personen ihr Wissen im Sinne eines Wissenstransfers weitergeben. Häufig wird Mentoring in der Personalentwicklung mittels eines

Konzeptes, also eines strukturierten Verfahrens umgesetzt. Dieses ermöglicht auch die Einhaltung von Qualitätsstandards und die Evaluation des Verfahrens.

Auf Grund dieser Definition lassen sich in einem ersten Schritt viele Gemeinsamkeiten mit Beratung erkennen, insbesondere mit Coaching und anderen Ausbildungsverfahren wie zum Beispiel Lehrsupervision. Im vorliegenden Artikel beziehe ich mich speziell auf Coaching und Lehrsupervision. Diese beiden Beratungsformen werden dem Mentoring häufig gleichgestellt. Autoren wie Megginson und Clutterbuck (2008) machen zwischen Coaching und Mentoring keinen Unterschied, mit der Begründung, die angewendeten Techniken und Interventionen seien im Coaching und im Mentoring die gleichen.

Was das Coaching anbelangt, stütze ich mich auf die Definition des BSO (BSO 2009: S. 13): «Coaching hat die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, die Erweiterung des Handlungsspektrums und die persönliche Reflexion zum Ziel. Coaching setzt den Fokus auf die Person, deren Position, Rollen und Rollenhandeln.» In der Beschreibung von Lehrsupervision lassen sich ebenfalls viele Gemeinsamkeiten mit Mentoring erkennen. «In der Lehrsupervision werden Supervisorinnen in Ausbildung von erfahrenen Lehrsupervisorinnen in ihrer praktischen Tätigkeit begleitet, beraten, geschult und gegebenenfalls beurteilt.» (Hassler 2011, S. 19).

Die Gemeinsamkeiten

Aus diesen Definitionen kristallisieren sich folgende Gemeinsamkeiten heraus:

Mentorinnen und Mentoren, Coaches und Lehrsupervisierende beraten und entwickeln mittels bewährter Techniken. Dazu gehören:

- ein Konzept mit einem geplanten, zielorientierten, prozesshaften Vorgehen (strukturiertes Verfahren)
- ein Kontrakt für das gemeinsame Handeln und den Wissenstransfer (übergeordnete Ziele der Organisation, Handlungsprinzipien und Qualitätsstandards)

- Methoden und Interventionen (eine Zielvereinbarung; ein strukturiertes Vorgehen für die Situationserfassung und Problemlösung; Unterstützung in Entscheidungsprozessen; Unterstützung, Beratung und Feedback zum Handeln in verschiedenen beruflichen Feldern und im Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; Unterstützung im Aufbau von bzw. Einführung in Netzwerke; Evaluation der Wirkung).

Somit stellt sich die Frage: Machen alle Beraterinnen und Berater das Gleiche unter einem anderen Mäntelchen? Sind Mentoring, Coaching und Lehrsupervision nur unterschiedliche Etiketten für mehr oder weniger dieselben Beratungsformen?

Die Antwort ist ein entschiedenes Nein. Bei den verschiedenen Beratungsformen handelt es sich um verschiedene Settings, die jeweils eine unterschiedliche Funktion und Zielsetzung im organisationalen Kontext haben.

Die Unterschiede

Die unterschiedlichen Ziele und Ergebnisse, die Mentoring, Coaching und Lehrsupervision im organisationalen Kontext erreichen sollten, machen auch die Unterschiede der Beratungsformate deutlich. Das Ergebnis von Mentoring ist der Wissenstransfer von einer erfahrenen Person zu einer weniger erfahrenen Person. Beim organisationsinternen Mentoring besteht das Interesse der Organisation darin, Wissen und Erfahrung in der Organisation zu behalten, weiter anzureichern und für die eigenen Ziele zu nutzen. Der oder die Mentee kann also auf Erfahrungen des Mentors oder der Mentorin aufbauen.

Das Ergebnis von (internem und externem) Coaching ist ein Zuwachs an Handlungskompetenz des oder der Coachee. Im Zentrum steht die Erweiterung des Handlungsspektrums durch einen Lern- und Entwicklungsprozess. Die oder der Coachee lernt und verbessert die eigene Kompetenz im beruflichen Handeln, was auch

für die Organisation ein Gewinn ist. Wenn eine Person kompetent handelt und sich selbst weiterentwickelt, wirkt sich das positiv auf die Entwicklung der gesamten Organisation aus.

Das Ergebnis von Lehrsupervision ist eine ausgebildete Supervisorin oder ein ausgebildeter Supervisor. Die Lehrsupervisanden lernen die Grundlagen des Berufshandwerks und zeigen in der Lehrsupervision die Fähigkeiten zur praktischen Umsetzung. Ziel ist, dass die auszubildende Person ihren Beruf kompetent und entsprechend den allgemein gültigen beruflichen Anforderungen und Standards ausüben kann. Für die Ausbildungsinstitution ist der Nachweis wichtig, dass die Person in der Lehrsupervision gut ausgebildet wird. Zentrale Aspekte sind also die Überprüfung und der Nachweis des Ausbildungsergebnisses.

Abgrenzung steht für Qualität

Beträchtliche Unterschiede bestehen in den Grundanforderungen, also in der Ausbildung und in den erworbenen Kompetenzen eines Mentors oder einer Mentorin, eines Coachs und eines Lehrsupervisors oder einer Lehrsupervisorin. Diese klar zu benennen ist hilfreich für die Abgrenzung zwischen den einzelnen Beratungsformaten. «Ein Mentor/eine Mentorin ist immer ein älteres erfahrenes Organisationsmitglied», schreibt Rotering-Steinberg (2009). Das heisst, Erfahrungen und Handlungskompetenzen im Berufsfeld und die Bereitschaft, dieses Wissen zu teilen und mitzuteilen, sind wesentliche Voraussetzungen für diese Rolle. Ein Coach hingegen ist ausgebildet in Methoden der prozessorientierten Beratung und verfügt über spezifisches Fachwissen, zum Beispiel über Strukturen für Lernen und Entwicklung in Organisationen, Veränderungsprozesse, Rollenmanagement, Burnout-Prävention, Selbstmanagement und vieles andere mehr. Lehrsupervidierende sind ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren, verfügen über mehrjährige Berufserfahrung und haben sich Zusatzqualifikationen für die Ausbildung von Supervidierenden erworben.



Der Ausbildungshintergrund der Fachperson, das entsprechende (Beratungs-)Konzept und das angestrebte Ziel im organisationalen Kontext sind zentral für ein gutes Ergebnis in einem Beratungsformat. Trotzdem ist es aus meiner Sicht wichtig, Beratungs- und Ausbildungsformate auch korrekt, das heisst den allgemeinen berufspolitischen Anforderungen und Standards entsprechend zu benennen. Denn die Vermischung der Beratungs- und Ausbildungsformate mit den entsprechenden Beratungskonzepten täuscht darüber hinweg, dass es für eine kompetente Ausübung der Funktion und Rolle auch unterschiedliche Potenziale und Kompetenzen der Fachperson braucht. Durch die Annahme, mit einer Ausbildung im Bereich Therapie oder Beratung könne eine Person auch alle Beratungs- und Ausbildungsformate kompetent abdecken, wird die Kompetenz spezifisch ausgebildeter Fachpersonen nivelliert und sogar abgewertet. Qualitätsunterschiede in den verschiedenen Angeboten können dadurch verwässert werden.

Die verschiedenen Beratungs- und Ausbildungsformate haben ihren je eigenen Platz im organisationalen Kontext. Sie können einander nicht ersetzen, sie können sich jedoch gut ergänzen. Der Einsatz eines Verfahrens

will darum gut überlegt und geplant sein. Das jeweilige Verfahren sollte den gegebenen kontextualen Bedingungen angepasst und von Fachpersonen durchgeführt werden, die über die entsprechenden Kompetenzen verfügen. Dann ist es auch wirksam und das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und Ergebnis stimmt.

Literatur:

BSO (2009): Beratungsformate BSO. <http://www.bso.ch/download/verbandsdrucksachen.html> (14.10.2011)

Hassler, Astrid (2011): Ausbildungssupervision und Lehrsupervision. Ein Leitfaden fürs Lehren und Lernen. Bern: Haupt Verlag.
Meggison, David/Clutterbuck, David (2008): Coaching und Mentoring. Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Roterer-Steinberg, Sigrid (2009): Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring. In: Stöger, Heidrun/Ziegler, Albert/Schimke, Diana (Hrsg.): Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Ziegler, Albert (2009): Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In: Stöger, Heidrun/Ziegler, Albert/Schimke, Diana (Hrsg.): Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich: Pabst Science Publishers.