

Ingrid Ute Ehlers und Regina Schäfer

Mentoren finden und begleiten

Auszubildende im zweiten oder dritten Ausbildungsjahr können die neuen Azubis bei der Grundorientierung begleiten und bei vielen Gelegenheiten im Ausbildungsalltag praxisnah unterstützen. Was ist bei der Auswahl geeigneter Mentoren zu beachten?

Ausbildungsverantwortliche versprechen sich vom Mentoring weniger Ausbildungsabbrüche, eine schnellere Einbindung der neuen Auszubildenden ins Team, eine Stärkung der Lernbereitschaft und nicht zuletzt eine Entlastung des eigenen Arbeitsaufkommens im Rahmen der Ausbildertätigkeit. Wenn diese Effekte ausbleiben, liegt es vielfach an typischen Fehleinschätzungen:

- Die neuen Azubis werden einfach den Azubis der älteren Ausbildungsjahrgänge zugeteilt, in der Hoffnung, dass sich alles von alleine entwickelt („Die ticken ja ähnlich, also passt das schon!“). Damit werden die Azubi-Mentoren überfordert.
- Die Tätigkeit als „Azubi-Mentoren“ wird häufig als Belohnung für besonders leistungsstarke Auszubildende betrachtet, ohne dabei deren persönliche Eignung zu berücksichtigen („Wer in der Ausbildung tüchtig ist, kriegt das Mentoring auch hin!“). So kommt es häufig zu Fehlbesetzungen.
- Ausbildungsverantwortliche gehen fälschlicherweise davon aus, dass alle Auszubildenden eine solche Tätigkeit gerne übernehmen möchten („Das ist doch ein echter Vertrauensbeweis!“). Allerdings nehmen viele Auszubildende zusätzliche Aufgaben als Belastung wahr – keine gute Voraussetzung für eine Mentorentätigkeit.

Auswählen

Neben der Vertrautheit mit betrieblichen Abläufen und einem an-



Foto: wildwork/stock.adobe.com

gemessenen Fachwissen sollten Azubi-Mentoren die folgenden Kompetenzen zumindest in Grundzügen besitzen: Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbereitschaft, Empathie und Toleranz. Hilfreich ist es auch, wenn sie eigene Entwicklungs- und Lernprozesse reflektieren und Inhalte auf strukturierte Weise vermitteln können. Der Ausbildungsalltag bietet zwar Möglichkeiten, sich ein Bild von den potenziellen Azubi-Mentoren zu machen, dennoch helfen bestimmte Leitfragen in zusätzlichen Gesprächen weiter (s. Tabelle 1).

Überzeugen

Überzeugungsarbeit bedeutet, die Herausforderungen der Mentorentätigkeit zu verdeutlichen. Dabei wird allerdings häufig versäumt, die Vorteile zu benennen, die ein Mentoring für die Mentoren selbst hat, wie beispielsweise die Erwähnung in der Personalakte oder Vorteile in Form von zusätzlicher Vergütung oder Freizeit. Daneben sollte das Augenmerk vor allem auf die Chancen gelegt werden: Die Mentoren verfeinern soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Toleranz und entwickeln ihre didaktischen Fähigkeiten weiter.

Mentoren können aus der eigenen Erfahrung heraus Hilfestellung geben, Probleme relativieren oder auch konstruktive Lösungsmöglichkeiten vorschlagen. Allerdings darf ihr Aufgabenspektrum nicht überfrachtet werden (s. Tabelle 2). Damit über die Zusammenarbeit keine Missverständnisse aufkommen, hilft es Mentoren und Men-

tees, wenn der Charakter der Zusammenarbeit von Beginn an klar kommuniziert wird. Es gilt, den Mentees zu verdeutlichen, dass die Azubi-Mentoren zunächst einmal auf ihren eigenen Ausbildungserfolg schauen müssen und sich nicht zu stark von den Mentees vereinnahmen lassen dürfen.

Rücken stärken

Trotz guter Vorbereitung kann es passieren, dass die Zusammenarbeit zwischen Mentor und Mentee gestört ist. Gerade in den folgenden Situationen kommt es darauf an, den Azubi-Mentoren unterstützend zur Seite zu stehen:

- Azubi-Mentoren fühlen sich überlastet. Hier kann das Aufgabenspektrum nochmals geklärt oder auch verringert werden. Vielleicht ist es auch erforderlich, die Azubi-Mentoren ganz oder zeitweise von der Mentorentätigkeit zu entbinden, ohne dass diese den Eindruck bekommen, versagt zu haben.
- Azubi-Mentoren und Mentees finden einfach keinen Draht zueinander. In diesem Fall sollte die personelle Zuordnung rasch geändert werden. Sympathien lassen sich schließlich nicht erzwingen.
- Es gibt immer wieder Auseinandersetzungen und gegenseitige Kritik zwischen Azubi-Mentoren und Mentees. Dies macht ein Dreier-Gespräch erforderlich, um den Ursachen auf den Grund zu gehen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

Tabelle 1: Gesprächsleitfaden

Frage	Erkenntnisgewinn
Wie haben Sie damals die ersten Tage im Ausbildungsbetrieb erlebt?	Man erfährt, wie ausgeprägt die Selbstreflexion der Auszubildenden ist.
Was ist Ihnen zu Beginn der Ausbildung schwergefallen und wie haben Sie diese Schwierigkeiten überwunden?	Dies lässt Rückschlüsse zur Resilienz und Selbstorganisation zu.
Worauf kommt es Ihrer Meinung nach bei diesem Ausbildungsberuf besonders an?	Hier zeigt sich, wie gut Fachwissen und betriebliche Abläufe bereits verankert sind.
Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Regeln beim Umgang miteinander?	Dies lässt Rückschlüsse auf vorhandene Empathie, Toleranz und Offenheit zu.
Wie verhalten Sie sich, wenn Sie sich von jemandem genervt fühlen?	Das lässt auf die Toleranz der Auszubildenden schließen.
Was glauben Sie, welche Verhaltensweisen Kollegen und Kolleginnen an neuen Auszubildenden am meisten stören?	So wird deutlich, wie ausgeprägt die Perspektivwechselfähigkeit der Auszubildenden ist.
Welche Tipps würden Sie den neuen Auszubildenden geben, damit das Lernen leichter fällt?	Diese Antwort gibt Hinweise zum Verständnis des Lernprozesses.
Wie erklären Sie einem neuen Azubi beispielsweise die Funktionsweise des Abrechnungssystems/des Melkroboters/des Software-Updates?	Diese Antwort zeigt die Fähigkeit, Inhalte auf strukturierte Weise zu vermitteln.
Wie stellen Sie sich die Aufgabe als Mentor/Mentorin vor?	Aus der Antwort lässt sich die mehr oder weniger realistische Einschätzung einer Mentorentätigkeit ablesen.
Wie reagieren Sie, wenn Ihr Mentee wiederholt bei Ihnen über Vorgesetzte lästert?	Diese Frage klärt die Loyalität zum Ausbildungsbetrieb.
Wie verhalten Sie sich, wenn Ihr Mentee Ihre Hinweise und Tipps ignoriert?	Diese Antwort zeigt, wie es um Einfühlungsvermögen und Diplomatie bestellt ist.
Die Mentorentätigkeit kann eine zusätzliche zeitliche Belastung sein. Was sagen Ihre Freunde/Ihre Eltern/Ihre Freundin/Ihr Freund dazu?	Hier erhält man einen Einblick in die momentane Lebenssituation der zukünftigen Mentoren.

Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer

Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main

*Beraterinnen, Traineeinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen
office@vitamin-k-plus.de,
www.vitamin-k-plus.de*

- Das Vertrauensverhältnis zum Mentee wird durch das Weitererzählen von persönlichen Anlässen, üble Nachrede, Diskriminierung oder Mobbing gestört. Dies macht einen Mentorenwechsel unumgänglich, ebenso eine konstruktive Aufarbeitung der Situation. Gerade zu Beginn des Mentoring-Prozesses ist es daher empfehlenswert, den Azubi-Mentoren regelmäßig als „Anlaufstelle“ zur Verfügung zu stehen und auch aktiv Gespräche mit dem Mentor einzufordern. ■

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, dann kann Azubi-Mentoring zu einem Gewinn in der Ausbildung werden.

Tabelle 2: Grenzen der Mentorentätigkeit

Was Mentoren tun sollten	Was nicht zur Mentorentätigkeit gehört
Unterstützung der Mentees bei fachlichen Fragen (Fachbegriffe, Arbeitsabläufe, Vorschriften)	Übernahme von fachlichen Einweisungen und Lehrvorträgen
Begleitung im Lernprozess (Beschaffung von Informationen, Vorbereitung auf Tests, Unterstützung bei Bearbeitung des Berichts)	Intensive (Nach)-Schulung zu Fachwissen oder zum Training von Arbeitsabläufen
Entlastung der Ausbildungsverantwortlichen bei Fragen zur Betriebsordnung (Pausenregelung, Urlaub, Fahrkostenzuschuss, Krankmeldung oder Kleiderordnung)	Stellvertretung bei disziplinarischen Fragen (zum Beispiel Krankmeldung, Pausenregelung)
Unterstützung als erster Ansprechpartner bei Problemen, mit denen Auszubildende sich nicht an die Ausbildungsverantwortlichen wenden möchten („Ich habe das Gefühl, xy mag mich nicht und behandelt mich ungerecht.“)	Einsatz als „Rundum-Seelsorger“, bei dem man alles abladen kann.