Organisation und das Neue

Beiträge der Kommission Organisationspädagogik
Mentoring als Transmissionsriemen für das Neue in Organisationen?

Anne Schlüter/Babette Berkels

1 Lernen in Organisationen durch Mentoring

In Anlehnung an das Verständnis von Geißlers Organisationspädagogik verstehen wir unter organisationalem Lernen in der Konsequenz ein individuelles Lernen, das die einzelnen Organisationsmitglieder untereinander so abstimmen, dass es möglich wird, gemeinsam die sozialen Regeln und Interaktionsstrukturen, die ihrem Arbeiten und Kooperieren zugrunde liegen, zu reflektieren und ggfl. zu verbessern. Auf diese Weise wird das individuelle Lernen der einzelnen zum Gemeinschaftsleben der Organisation.

Wenn die Organisation sich weiter entwickeln soll, so Geißler, braucht sie eine grundlegende normative Orientierung. Diese sollte in einer dreistufigen Steigerung von Rationalität bestehen:

- Lernen soll sich auf ein Ziel beziehen und als ein Mittel zur Erreichung dieser Ziele konzipiert werden.
- Da die Zukunft ungewiss ist, sollte verzögertes Lernen auch bezogen auf strategisches Erschließungsleben verstanden werden.
- Optionen sollen sich auf einen normativen Horizont beziehen, der nicht außerhalb des Lernens liegt, sondern in ihm, der unabhängig ist von den vorliegenden Kontextbedingungen.

Die Struktur *organisationaler Bildungsprozesse* besteht dementsprechend in den Arten:

- Operatives Anpassungslernen
- Strategisches Erschließungsleben
- Normatives Identitätslernen (Geißler 2000, S. 51).

Diese Arten von Lernprozessen sind im Mentoring enthalten. Verbunden damit ist die Frage, was im Mentoring tatsächlich gelernt wird.


„Bleibt die Generation in den Institutionen „unter sich“, lernt sie nichts Neues mehr hinzu, was nicht in den verbindenden Generationshorizont passt. Die Generation „für sich“ vermag das Neue nicht „als Neues“ anzuerkennen, reduziert das Neue auf das Alte“ (Kade 2004, S. 16, Hervorh. i. Orig.) Daher ist es

Mentoring als Transmissionstriemen für das Neue in Organisationen?

Mit diesem theoretisch geschärften Blick lässt sich daher als Hypothese formulieren: Im Mentoring wird sowohl Erfahrungswissen tradiert, von den erfahrenen MentorInnen an die weniger erfahrenen Mentees, als auch, was zu untersuchen wäre, Innovationswissen durch Angleichungshandeln im Prozess des Mentoring erzeugt. Dies setzt allerdings voraus, dass-normative Horizonte im Mentoringprogramm impliziert sind, die als Ziele der Organisationskultur Orientierung für die Corporate Identity geben können. Für die kommunikativen Prozesse und Handlungen kann dann von einem Angleichungshandeln im Mentoring in folgendem Sinn gesprochen werden: Mit Mentoring ist von Seiten der Mentees und MentorInnen die Irritation von routinierten Handlungs- und Denkschemata prinzipiell möglich, so dass organisationale Veränderungen angestoßen werden können. Indem MentorIn und Mente ihre je eigenen Sichtweisen, Kompetenzen, Handlungsstrategien gegenüberstellen und gegeneinander abwägen, werden nicht nur Differenzen deutlich, sondern es können Chancen zur Veränderung eigener Anschauungen und Handlungssituationen, Alternativen zum Bestehenden, perspektivisch eröffnet werden. Mentees ist es möglich, neue Sichtweisen in die Organisationen zu tragen und eine Reflexion der alltäglichen, akzeptierten unternehmensspezifischen Prozesse und Routinen sowie der gegebenen Strukturen anzuregen (vgl. auch: Peters 2004, S. 17).


Mentoring zur Begleitung von Übergängen


Die zugrunde liegende Annahme dazu heißt, dass die Erfahrungen, die Mentiess in der Übergangsphase machen, die Art und Weise wie sie diese Lebensphase erleben und für sich deuten, welche Bewältigungsstrategien sie – auf Basis ihrer Handlungs- und Deutungsmuster – einsetzen, nur verständlich ist vor dem Hintergrund der bereits zuvor biographisch erworbenen und aufgeschichteten Erfahrungen – im Sinne eines biographischen Lernens. Das Erzählen aus der biographischen Perspektive bezieht sich auf Organisationsbezogenes Lernen und deren Bedeutung für die Identität in der Organisation.

Bezogen auf Geißlers Differenzierung der Struktur organisationaler Bildungsprozesse in operatives Anpassungslernen, strategisches Erschließungslernen und normativen Identitätslernen (Geißler 2000, S. 51) wird aus der Erhebung ersichtlich, dass Mentoring alle drei Lernformen einschließt. Im Folgenden werden diese Lernformen anhand des Materials illustriert.


Von den in den Interviews benannten Strategien sollen exemplarisch aus einem Fall einige zur Darstellung herausgegriffen werden. So lautete eine empfohlene Strategie: In Meetings immer zur „Nr. 1“ d.h. zur statushöchsten Person zu sprechen. Immer zur „1“ zu schauen, wie sie auf einen Beitrag, eine Idee reagiert und im Falle einer positiven Reaktion, das Gesagte in anderen Worten noch einmal zu wiederholen (Interview 9). Die Novizinnen werden somit gleich zu Beginn ihrer Organisationszugehörigkeit mit der Relevanz von Hierarchie und dem dazugehörenden Statusbewusstsein und den Symbolen vertraut gemacht. So gilt bspw. für die Anrede „Mercedes statt Fahrtrat“ (Interview 9). Eine weitere vermittelte Strategie bezieht sich darauf, sich als Frau wie ein Mann zu verhalten und zu kommunizieren (stereotyp gedacht: zu übernehmen was als „männliches“ und damit als offensichtlich erfolgreiches Verhalten gilt) um sich als Frau im Beruf, als Führungskraft durchzusetzen. Die dahinter stehende Letiide heißt: „Denkt und handelt von Beginn an so, als wär ihr schon eine Führungskraft“. Die Mentiess werden über diese Strategien auf ein Einzelkämpfer-Dasein in der Organisation vorbereitet. Es findet keine Vermittlung eines solidarischen Bewusstseins oder kooperativen Führungsstils statt, was sich womöglich dadurch erklären lässt, dass Mentiess und Mentiessinnen nicht aus demselben Unternehmen bzw. derselben Organisation stammen und ein solidarisches und kooperatives Miteinander daher weniger im Fokus steht.

Auch in Bezug auf das Thema Work-Life-Balance werden die Novizinnen über ihre Mentiessinnen zum Teil sehr konkrete Handlungsstrategien vermittelt, die lauten: Freizeit und Partner zurückzustellen, Überstunden zu akzeptieren (im Sinne von: „Wer alles gibt, wird belohnt; man muss den Aufstieg, die Führungsposition wirklich wollen“). Auch hier wird eine hinten den Strategien stehende

*Normatives Identitätslernen* ist ebenfalls im Mentoringprozess vorzufinden, indem die Bewusstwerdung eigener Kompetenzen und vorhandener Schwächen sowie die Ausbildung und Stärkung von Kompetenzen durch die Ermutigung der Mentees durch Mentorinnen möglich wird. In diesem Sinne findet Identitätsarbeit statt. Auch der Umgang mit Rollenverwahrungen und die Ausgestaltung der eigenen Rolle findet Raum im Mentoring. So erhalten Mentees sowohl durch ihre Mentorinnen Unterstützung bei der Übernahme der Berufseinsteigerinnen-Rolle, als auch durch die Menteep-Peer-Gruppe. Mentoring erfüllt hierdurch eine vorortende Funktion in der Berufswelt (Interview 1, 2, 3, 6) und begleitet gleichermassen die Überwindung der vormaligen (studentischen) Rolle, indem die Mentees ermutigt werden, vorherige Praxen zu verlassen, bspw. studentische Nebenbeschäftigungen endlich aufzugeben (Interview 2, 3, 6). Die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben, oftmals vermittelt durch die Mentorinnen, fördert die neue Rollenübernahme und das Selbstbewusstsein der Mentees (Interview 2, 8). Mentees werden sich ihrer Selbstwirksamkeit im Verlaufe des Mentoring verstärkt bewusst, indem sie bspw. die angekündigte Entfristung mit Unterstützung der Mentorin einfordern, lernen, sich bei Gehaltsverhandlungen zu positionieren (Interview 1, 2) oder angemessene Aufgabenbereiche und Rahmenbedingungen für ihre Arbeit einzufordern. Dadurch werden sie angehalten, ihren beruflichen Gestaltungsfreiraum zu nutzen (Interview 1:2). Ein Originalzitat dazu: „Ich bin dann auch mit der Zeit natürlich ... ich sag mal selbstbewusster, oder mir einfach bewusster geworden, was ich so kann. Und hab auch immer stärker gelernt Sacheh halt auch einzufordern“ (Interview 1, Z. 2792-2797).

3 Mentoring als Transmissionsriemen für das „Neue“?


*Lernen für das Neue in Organisationen?*


Wünschenswert wäre eine Revision der eingeführten Mentoring-Programme, die allerdings, wie die Erfahrungen lehren, von oben, also als Top-

**Literatur**


