

Ulrike Schleicher

Landesberufsschule, Laa an der Thaya

Mentoring (nun) auch in Berufsschulen

Beratung und Unterstützung für neue Lehrende

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a265>

Mit der Dienstrechtsnovelle 2022 wurde auch für Berufsschulen die Induktionsphase und damit auch der Einsatz von Mentor*innen eingeführt. Doch schon bisher wurde in Berufsschulen auf das System des Mentorings gesetzt. In diesem Beitrag werden die Aufgaben und die Verantwortung der Schulleitung, der Mentor*innen und der zu begleitenden neuen Lehrenden an Berufsschulen aus Sicht einer erfahrenen Schulleiterin beschrieben: Welche Chancen bietet die Einführungsphase mit Unterstützung durch Mentor*innen im Rahmen des Onboardings von neuen Berufsschulkräften? Welche Veränderungen wird die Induktionsphase für die neuen Mitarbeitenden und die schulischen Führungskräfte – vor allem im Kontext von professioneller Personalentwicklung – mit sich bringen und wie werden sich diese Änderungen schlussendlich auf die Schulgemeinschaft auswirken?

Induktionsphase, Unterstützung, Beratung, Personalentwicklung, Mentoring

Onboarding neuer Lehrender

Eine sehr wichtige Führungsaufgabe der Schulleitung ist es, neue Lehrkräfte professionell in ein bestehendes System zu bringen. Jede Schule, Organisation ist ein soziales System mit formalen, aber auch informellen Normen. Im Berufsschulbereich gab es schon immer eine Art „Mentoringssystem“. Die neuen Kolleg*innen bekamen eine*n erfahrene*n Betreuungslehrer*in zur Seite gestellt. Die Neulehrer*innen in der Berufsschule erhalten ihre pädagogische Ausbildung berufsbegleitend. Es war daher immer schon notwendig, sie von Anfang an gut zu begleiten. Die Aufgaben der Betreuungslehrer*innen umfassten vor allem die Unterrichtsplanung und die Unterstützung im Umgang mit jungen Heranwachsenden.

Die Voraussetzungen für Lehrende im Berufsschulbereich unterscheiden sich wesentlich von jenen der Lehrenden an anderen Schultypen. Die Bewerber*innen kommen aus der Wirtschaft und müssen eine mindestens dreijährige einschlägige Praxis – abhängig von den Lehrberufen, die in der jeweiligen Berufsschule ausgebildet werden – vorweisen. Manche Bewerber*innen arbeiten schon jahrelang in verschiedenen Positionen – einerseits als Angestellte,

aber auch als Führungskräfte. Diese Erfahrungen ergeben für einen Onboarding-Prozess zusätzliche Herausforderungen.

Um neue Mitarbeitende gut und professionell in ein bestehendes Team zu integrieren, bedarf es eines systematischen Onboarding-Prozesses bei der Einführung der neuen Kolleg*innen. Diese Einstiegsphase soll den Neuankömmlingen vermitteln, welche Werte und Normen am Schulstandort gelebt werden und welche „Spielregeln“ gelten.

Im Bildungsbereich wird diese Einstiegsphase auch Induktionsphase genannt, die alle neuen Lehrpersonen als berufsbegleitende Einführungsmaßnahme durchlaufen. Dabei wird jede neu eintretende Lehrkraft von einer*einem Mentor*in begleitet.

In der Induktionsphase geht es nicht nur um das gegenseitige Kennenlernen, sie umfasst vielmehr einen längerfristigen, gut geplanten Prozess, der professionell begleitet wird. Neben den fachlichen Aspekten liegt der Fokus auch auf der sozialen und (schul)kulturellen Integration in das Team. Mit der Dienstrechtsnovelle 2022 wurde die Induktionsphase auch in den Berufsschulen eingeführt. Damit einher geht auch die Einführung eines Mentoringsystems. Diese Phase beginnt mit dem Diensteintritt und endet spätestens nach zwölf Monaten.

Mentoring in der Lehrer*innenausbildung

In der Lehrer*innenausbildung – vor allem in der pädagogischen und schulischen Praxis – wird Mentoring als Instrument zur persönlichen und professionellen Weiterentwicklung des Lehrpersonals verstanden (Fischer, 2008).

Beim Mentoring in der Lehrer*innenausbildung stehen die persönlichen Ziele und Entwicklungsprozesse der Mentees im Vordergrund. Darüber hinaus will Mentoring in der Schule grundsätzlich die Lehrenden emotional und handlungsanleitend unterstützen, damit diese von der Berufspraxis ihrer erfahrenen Kolleg*innen profitieren können und so der Zugang zum berufspraktischen Wissen im Kollegium gewährleistet ist. Ziele sind die Kooperation zwischen den Lehrenden, eine Optimierung der Kommunikation und eine professionelle Interaktion am Schulstandort. Schließlich sollen Lehrende für die Veränderung des Lehrens und Lernens sensibilisiert und das Schulklima verbessert werden. (Fischer & Van Andel, 2002; Fischer, 2008).

Aufgaben in der Induktionsphase

Schulleitung

Die Schulleitung ist für die Einteilung von Mentor*innen verantwortlich. Eine sehr wichtige Aufgabe ist die Koordination im Rahmen des Mentoringprozesses. Um als Mentor*in eingesetzt werden zu können, ist eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung als Lehrperson bzw. die Absolvierung des Hochschullehrgangs „Mentoring, Berufseinstieg professionell begleiten“

erforderlich. Stehen im Moment noch keine ausgebildeten Mentor*innen zur Verfügung, dürfen noch bis zum Schuljahr 2029/30 Lehrkräfte eingesetzt werden, die für diese Tätigkeit aufgrund ihrer bisherigen Verwendung besonders geeignet sind. Jede*r Mentor*in kann bis zu drei Lehrende gleichzeitig betreuen.

Die Schulleitung hat über den Verwendungserfolg der Lehrperson zu berichten. Dieser schriftliche Bericht ist spätestens zwei Monate nach Ablauf der Induktionsphase aufgrund der eigenen Wahrnehmung und nach Rücksprache mit dem*der Mentor*in an die Personalstelle zu übermitteln. Die erfolgreiche Absolvierung der Induktionsphase ist von den Bildungsdirektionen zu bestätigen. Der Schulleitung wird bei Erwartung eines negativen Verwendungserfolgs empfohlen, rechtzeitig das Schulqualitätsmanagement sowie die Personalstelle zur Abklärung der zweckmäßigerweise zu setzenden weiteren Schritte zu kontaktieren.

Bis es zu dieser schriftlichen Berichterstattung kommt, haben die Schulleiter*innen weitere Aufgaben zu erfüllen. Einerseits holt sich die Schulleitung Informationen über die Induktionsphase bei den Mentor*innen ein, andererseits sind sie auch zur Hospitation im erforderlichen Ausmaß verpflichtet. Dies sind wichtige Voraussetzungen bzw. die Grundlage zur Erstellung des Berichts über den Verwendungserfolg.

Den Schulleitungen obliegt auch die Organisation von Vernetzungs- und Beratungsveranstaltungen an der Schule mit dem*der Mentor*in und den betreuten Lehrpersonen – konkret drei- bis viermal pro Semester. Diese Veranstaltungen können ausgeweitet auf das ganze Kollegium im Rahmen eines Schulentwicklungsprojekts im Qualitätsbereich „Professionell zusammenarbeiten“ große Chancen zur Weiterentwicklung bringen. Aus den vorherigen, beruflichen Tätigkeiten können die neuen Kolleg*innen neue Ideen, Herangehensweisen und Sichtweisen, also „frischen Wind“, mitbringen, von denen alle profitieren können.

Mentor*innen

Was bedeutet nun das Wort „Mentor*in“? Laut Duden lautet die Definition wie folgt:

- Fürsprecher*in, Förder*in, erfahrene Berater*in
- Erfahrene Pädagog*innen, die Studierende und Lehramtskandidat*innen während ihres Schulpraktikums bzw. beim Einstieg in die Berufspraxis betreuen

Was bedeutet das Wort „Mentee“? Laut Duden lautet die Definition wie folgt:

- Eine Person, die von einem Mentor oder einer Mentorin betreut wird

Als Mentor*innen kommen nur Lehrpersonen mit eingangs erwähnten Voraussetzungen infrage. Es ist nicht zwingend notwendig, dass die Mentor*innen aus demselben Fachgebiet wie die neuen Lehrenden stammen.

Gute Mentor*innen fungieren nicht nur als Modell-Lehrer*innen, die in der Lage sind, Lehrsituationen zu praktizieren, zu analysieren und Inhalte zu reflektieren. Gute Mentor*innen müssen auch in der Lage sein, den Mentoring-Prozess an sich und seine Erfolge bzw. Nicht-Erfolge zu erkennen, zu reflektieren und ggf. Änderungen vorzunehmen (Fischer, 2008).

Zu ihren Aufgaben zählt auch, die neuen Kolleg*innen zu Beginn ihrer Lehrer*innenlaufbahn in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern, ihnen das Hineinwachsen in den Lehrerberuf durch forschende Auseinandersetzung zu ermöglichen, die offene Reflexion ihrer Praxiserfahrungen anzuregen und sie bei der Entwicklung des eigenen Lehrer*innenprofils zu unterstützen. Eine gegenseitige Abhängigkeit gilt es jedoch zu vermeiden (Raufelder & Ittel, 2012).

Mentor*innen, die ihren Mentees den eigenen Stil aufdrängen wollen, verhindern die Entwicklung der Lehrerpersönlichkeit ihrer Schützlinge. Lehrende in der Ausbildung sind auch keine Hilfskräfte für die Mentor*innen, sondern gleichwertige Kolleg*innen. Die Mentor*innen beraten die Mentees bei der Planung und Gestaltung des Unterrichts, analysieren mit ihnen Aufgaben in Unterricht und Erziehung und leiten sie bei der Reflexion an. Sie sollten aber nicht zu sehr von den eigenen Methoden überzeugt sein und sich nicht vor neuen Ansätzen verschließen, sondern neue Ideen und Anregungen der Mentees zulassen. Dies fördert die Haltung eines konstruktiven Miteinanders (Kroker, 2022).

Eine Aufgabe liegt darin, Denkanstöße zu geben, Reflexionsprozesse anzustoßen und Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Schritt für Schritt werden die Mentees an ihre Aufgaben herangeführt und es wird ihnen immer mehr Eigenverantwortung übertragen. Eine wesentliche Aufgabe der Mentor*innen ist die Einführung der Mentees in Classroom-Management: Wie treffe ich Arbeitsvereinbarungen mit den Lernenden? Wie treten wir als Klassenteam auf? Wie geht man mit Störungen im Unterricht um? Wie steuert die Lehrkraft gruppendynamische Prozesse? Eine weitere Aufgabe der Mentor*innen ist die Einführung der Lehrenden in die Spezifika des Schulstandorts und in die aktuellen Schwerpunkte, die für die Schulentwicklungsmaßnahmen gewählt wurden. Eine große Herausforderung für die Mentor*innen ist, wenn Schwierigkeiten während der Betreuungsphase auftreten. Mögliche Probleme können in der Qualität des Unterrichts, dem eigenverantwortlichen Handeln, dem Zeitmanagement, der sozialen Kompetenz oder Integration in das Kollegium liegen. Bei Problemen ist ein guter Austausch zwischen allen Beteiligten wichtig. In erster Linie sollte das Gespräch mit der*dem Mentee gesucht werden – eventuell gemeinsam mit erfahrenen Kolleg*innen. Kann das Problem nicht gelöst werden oder es treten keine Verbesserungen ein, sollte der Kontakt zur Schulleitung aufgenommen werden. Eine kollegiale Zusammenarbeit und eine wertschätzende Kommunikation sind die Basis für ein erfolgreiches Mentoring.

Aus Sicht der Schulleitung ist es also erforderlich, dass die Mentor*innen die Mentees im jeweils erforderlichen Ausmaß anleiten und sie damit in ihrer beruflichen Entwicklung und bei der Bewältigung des beruflichen Alltags unterstützen. Die Mentor*innen hospitieren zudem im Unterricht der neuen Lehrenden im erforderlichen Ausmaß. Das erforderliche Ausmaß legt die Schulleitung mit den Mentor*innen abhängig vom Verwendungserfolg der Mentees fest.

Den Mentor*innen wird empfohlen, die im Rahmen des Mentorings gesetzten Maßnahmen zu dokumentieren und zu einzelnen Aspekten der Leistung der Mentees genaue Aufzeichnungen zu führen, damit die Rücksprache mit der Schulleitung anlässlich der Erstellung des Berichts über den Verwendungserfolg auf Basis fundierter Fakten stattfinden kann.

Den Mentor*innen steht eine Abgeltung für die Betreuungstätigkeit in Form einer Dienstzulage bzw. Vergütung zur Verfügung, die durch die Anzahl der zugewiesenen Lehrpersonen bestimmt wird.

Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen können die Schulleitungen mit den Lehrenden, die schon die Voraussetzungen erfüllen, vereinbaren, den Hochschullehrgang „Mentoring, Berufseinstieg professionell begleiten“ zu absolvieren. Es gibt auch die Möglichkeit eines Hochschullehrgangs mit Masterabschluss „Mentoring – Professionalisierung und Qualifizierung von Lehrpersonen“. Diese Hochschullehrgänge werden von den Pädagogischen Hochschulen angeboten. Für Interessierte hier ein Auszug aus dem Curriculum des Hochschullehrgangs „Mentoring, Berufseinstieg professionell begleiten“ der PH NÖ:

Der Lehrgang befähigt erfahrene Lehrpersonen zum professionellen Aufbau von fördernden Beziehungen mit Studierenden oder Kolleg*innen (Mentees) mit dem Ziel, sie in ihrer professionellen Entwicklung zu kompetenten und reflexiven Praktiker*innen zu unterstützen und zu begleiten.

Die Teilnehmer*innen erwerben Kompetenzen, um ihr Wissen effektiv zu vermitteln. Sie lernen, Hilfestellung bei der Planung und Durchführung von Unterricht zu geben und den Einstieg in die berufliche Tätigkeit als Lehrer*in unterstützend zu begleiten. Die Arbeitsschwerpunkte als Mentor*innen liegen in der Beratung bei Planung, Durchführung, Reflexion und Evaluation von Situationen in Unterricht und Erziehung sowie in der persönlichen Unterstützung von Mentees in deren beruflicher Entwicklung innerhalb der Organisation Schule. Neben einer aktiven Rolle in der Begleitung von Schulpraxis und Induktionsphase werden die Teilnehmer*innen auch dazu befähigt, Entwicklungsprofile und Gutachten zu erstellen.

Lehrende in der Induktionsphase

Neben der Vermittlung des Lehrstoffs bzw. von Fachkompetenzen zählen auch „erzieherisches Wirken“ sowie die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen, Eltern und in der Berufsschule auch mit den Ausbildungsbetrieben zur Professionalisierung. Die Intensität der Betreuung durch Mentor*innen wird sich stark an den Gegebenheiten des Einzelfalls orientieren.

Im Endbericht zur Lehrer*innenbildung NEU werden die Anforderungen an Lehrpersonen so zusammengefasst, dass von einem gemeinsamen Verständnis von Bildungsprozessen junger Menschen ausgegangen wird und es daher Kompetenzen gibt, die in allen Einsatzfeldern pädagogischer Berufe von ausschlaggebender Bedeutung sind.

Die Veränderungen in der Lehrer*innenbildung sind demnach als Orientierung an den Kompetenzbereichen zu verstehen, deren Ursache in der gesellschaftlich-kulturellen Dynamik liegt. Die Beschleunigung und technische Optimierung von Information und Kommunikation ist ebenso damit gemeint wie die rasant wachsende Diversität von Kultur, Sprache, Begabung, Gender, Politik und Religion sowie der schwierige Umgang mit zukunfts- und gestaltungsoffenen unbestimmten Situationen (Kleinrath, 2014).

Ein Verwendungsbericht mit negativer Beurteilung führt dazu, dass es keine Vertragsverlängerung gibt. Das ist dann der Fall, wenn der*die Mentee nicht ausgleichbare persönliche,

fachliche oder pädagogische Defizite aufweist oder persönlich nicht für den Lehrberuf geeignet scheint. Ziel aller Beteiligten ist es, die Mentees am Ende der Induktionsphase zu einem eigenverantwortlichen Unterricht zu befähigen.

Chancen für die Personalentwicklung

Für schulische Führungskräfte bietet Mentoring im Rahmen des Onboardingprozesses eine große Chance in Bezug auf die Personalentwicklung. Gerade in Zeiten wie diesen ist es schwer, geeignete Lehrende zu finden. Die Bereitschaft, in den Lehrberuf einzusteigen, ist derzeit nicht sehr groß. Besonders im Berufsschulbereich, wo die Lehrenden alle aus der Wirtschaft kommen, ist es schwierig, in bestimmten Branchen Lehrende zu finden. Da auch in der Wirtschaft Fachleute dringend gebraucht werden, ist die Entlohnung dort sehr gut.

Wenn der Prozess des Onboardings systematisch am Schulstandort verankert ist, sind die Chancen groß, Lehrende im Schulteam zu halten. Durch die professionelle Begleitung fühlen sich die neuen Lehrenden in einem Team gut angenommen. Sie erhalten sehr schnell Einblick in die täglichen Abläufe und stärken dadurch ihr Tun. Dabei sind strukturierte Phasen der Einarbeitung essenziell. Gerade zu Beginn ist es wichtig zu wissen, ob die Leistung und das Wirken in die richtige Richtung gehen. Dies kann durch ein professionelles Mentoring, das in einem gut strukturierten Onboarding-Prozess implementiert ist, gewährleistet werden. Wichtig erscheint mir auch, dass alle Beteiligten einer Schule in diesen Prozess involviert sind und diesen auch mittragen.

Fazit

Professionelles Mentoring trägt vielfältig zur Schul- und Unterrichtsentwicklung, aber vor allem zur zukünftigen Personalentwicklung bei. Es bietet schulischen Führungskräften Unterstützung für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Mentoring ist auch die Chance für Wissensmanagement an der Schule. Mentoring könnte so in Ergänzung zu anderen Maßnahmen im Rahmen des Wissensmanagements dazu beitragen, dass das informelle Wissen der Schule erhalten bleibt (Kleinrath, 2014).

Mentoring ist ein hervorragendes Instrument, um neue Wege in der Gestaltung von Schule und Unterricht und im zwischenmenschlichen Umgang aufzuzeigen sowie strukturelle Maßnahmen und persönliche Faktoren auf eine breite Basis zu stellen und alle an Schule Beteiligten gleichermaßen verantwortlich einzubinden (Raufelder & Ittel, 2012).

Literaturverzeichnis

Fischer, D. (2008). Mentorieren. Zwischen kollegialer Begleitung, professionellem Anspruch und persönlichem Zuspruch. *Schulverwaltung Spezial*, 1.

Fischer, D. & van Andel, L. (2002). Mentoring in Teacher Education – towards innovative school development. Paper presented at the 27th annual conference of ATEE, Warsaw, Poland.

Kleinrath, M. (2014). Mentoring zur Erleichterung des Berufseinstiegs von JunglehrerInnen an Volksschulen im Burgenland am Beispiel des Bezirks Oberwart. Masterarbeit, Fachhochschule Eisenstadt, Studiengang Angewandtes Wissensmanagement.

Kroker, B. (2022). *Zum ersten Mal Mentor/in an der Schule*. Abgerufen von <https://www.betzold.at/blog/mentor-schule/>, Stand 13.12.2022.

Raufelder, D. & Ittel, A. (2012). Mentoring in der Schule: ein Überblick; theoretische und praktische Implikationen für Lehrer/-innen und Schüler/-innen im internationalen Vergleich. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung*, 7, 147–160.

Autorin

Ulrike Schleicher, Dipl. Päd.

Seit 1999 Direktorin an der Landesberufsschule Laa an der Thaya, davor seit 1985 Lehrerin an der Landesberufsschule Laa an der Thaya, Direktorensprecherin der NÖ Landesberufsschulen, seit 2007 in der Neulehrer*innenausbildung an der PH NÖ tätig.

Kontakt: ulrike.schleicher@ph-noe.ac.at