

Johannes Dammerer

Mentoring in fließenden Zeiten – eine Einladung zum gemeinsamen Denken

Zusammenfassung

Der Aufsatz beleuchtet Mentoring als eine grundlegende Haltung in einer *flüssigen* Gegenwart, in der traditionelle Sicherheiten schwinden. Mentoring wird nicht als Methode verstanden, sondern als Beziehungsangebot, das auf Vertrauen, Resonanz und gemeinsamer Entwicklung basiert. Es geht darum, Menschen zu begleiten, ohne sie zu lenken, Räume für Entfaltung zu öffnen und Hoffnung auf Selbstwirksamkeit zu stärken. In Schulen gewinnt Mentoring zunehmend Bedeutung, nicht nur als Programm, sondern als alltägliche Praxis, sichtbar im Zuhören, im Austausch und in echten Beziehungen. Dabei überschreitet es formelle Grenzen und wirkt auch gesellschaftlich: Eine Kultur der Begleitung prägt das Miteinander weit über Bildungseinrichtungen hinaus. Mentor*innen benötigen neben Expertise vor allem eine Haltung, die geprägt ist von Präsenz, Empathie, Offenheit und der Bereitschaft, selbst zu lernen. Mentoring zeigt seine Wirkung oft leise und unspektakulär, als nachhaltige, menschliche Praxis des gemeinsamen Wachstums.

Ein Aufsatz zum Mentoring in fließenden Zeiten – ein Beitrag zur Haltung des Begleitens

In einer Zeit, in der vieles instabil scheint, in der Orientierung brüchiger wird und alte Sicherheiten nicht mehr tragen, brauchen wir weitere und neue Formen des Miteinanders. Der polnisch-britische Soziologe Zygmunt Bauman (2000) nennt unsere Gegenwart die *flüssige Moderne* – eine Epoche, in der Wandel zur Konstante geworden ist. Genau in diesem gesellschaftlichen Rahmen stellt sich eine alte, grundsätzliche Frage neu: Wie können wir einander begleiten, ohne zu leiten? Wie können wir Halt geben, ohne festzuhalten? Wie können wir Entfaltung und die Entwicklung von Menschen ermöglichen, ohne normativ vorzugeben? Und was könnte das für ein Mentoring heute bedeuten?

Dieser Aufsatz soll keine Anleitung sein, kein Lehrbuchkapitel und keine neue Definition. Falls Sie diese suchen, sei an dieser Stelle auf drei Mentoring-Bände der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich verwiesen, verfasst von Dammerer, Wiesner und Windl (2020, 2022, 2023). Vielmehr ist dieser Beitrag eine Einladung, Mentoring aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten: philosophisch, soziologisch, pädagogisch, andragogisch, anthropologisch – und nach bzw. während der Lektüre durch eigene Perspektiven zu ergänzen. Eine hermeneutische Annäherung an eine Praxis, die so alltäglich wie bedeutsam ist.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie Mentoring als unterstützende Praxis in Bildungseinrichtungen und darüber hinaus gestaltet werden kann. Mentoring ist mehr als nur die Weitergabe von Wissen; es gründet auf einer Haltung, die auf Vertrauen, Empathie und gegenseitigem Lernen basiert.

Was ist Mentoring – und was ist es nicht?

In den letzten Jahren ist das Wort *Mentoring* in vieler Munde. Es begegnet uns in Förderprogrammen, Personalentwicklungskonzepten, Schulentwicklungsplänen und Weiterbildungsbroschüren. Doch was genau ist Mentoring? Ist es eine Variante des Coachings? Ein besseres Tutorium? Supervision im anderen Gewand? Oder einfach nur ein klug geführtes Gespräch?

Mentoring ist keine Technik, keine Methode, kein Rollenmodell mit eindeutiger Funktionsbeschreibung. Es ist auch nicht das Entfernen von Hindernissen oder das Wegräumen von Steinen auf dem Weg eines anderen. Mentoring bedeutet nicht: Ich weiß, wie es geht. Sondern: Ich gehe ein Stück mit dir. Erwin Rauscher (2022) formuliert es so: Mentoring leitet nicht an. Mentoring gibt keine Richtung vor. Mentoring ist Beziehung, nicht Anleitung. Mentoring will begleiten, nicht beraten. Fördern, nicht fordern.

Eine philosophische Annäherung: Was darf ich hoffen?

Immanuel Kant (1998, 2011) formulierte die berühmte Frage: Was darf ich hoffen? Eine zutiefst menschliche Frage, die auch im Mentoring-Prozess mitschwingt. Denn Mentoring kann Hoffnung stiften: Hoffnung auf Entwicklung, auf Potenzialentfaltung, auf Selbstwirksamkeit. Mentoring bedeutet, Möglichkeiten zu eröffnen, ohne Sicherheiten zu versprechen. Es heißt, das Vertrauen in den anderen zu setzen, bevor dieser es selbst ganz in sich gefunden hat.

Wenn der kategorische Imperativ uns lehrt, in universal gültigen Maximen zu denken, so lädt uns Mentoring zum Nach- bzw. Vordenken ein: Handle so, dass dein Tun das Gegenüber stärkt. Es geht nicht um moralische Überlegenheit, sondern um Resonanz. Mentoring ist ein zirkuläres Geschehen, das beide Seiten verändert, den Mentee wie die Mentorin*den Mentor.

Mentoring in der Schule – mehr als ein Konzept?

Mentoring ist in vielen Schulen angekommen, aber noch nicht umfänglich etabliert – oft zunächst als formelles Programm, längst als informelles Konzept, inzwischen aber mehr und mehr als Haltung. Eine Haltung, die den lernenden Menschen ernst nimmt, die nicht nur Wissen vermittelt, sondern Entwicklung begleitet.

Schulen scheinen oft als starre Systeme mit festen Regeln, Rollen, Funktionen und Grenzen. Doch letztlich sind es Menschen, die eine Schule ausmachen. Lehrer*innen, Pädagog*innen, Schüler*innen, Direktor*innen, Eltern, Erziehungsberechtigte. Sie alle gestalten gemeinsam Schule. Wir sind Schule, das ist mehr als ein Slogan (Rauscher, 2012). Nicht schlecht reden, sondern besser machen. Genau das kann Mentoring: Räume schaffen, in denen es ums Bessermachen geht. Nicht ums Besserein. Es ist eine Wirklichkeit, die täglich gelebt wird.

In dieser Realität kann Mentoring bedeutsam werden, nicht als Projekt, sondern als Alltagsphilosophie. Es zeigt sich im beiläufigen Gespräch nach dem Unterricht, im aufmerksamen Zuhören, im ehrlichen Feedback, im Dasein ohne Bewertung. Mentoring geschieht oft zwischen den Zeilen, aber seine Wirkung kann lebensverändernd sein.

Formell, informell oder zwischendurch?

Mentoring hat viele Gesichter: Es kann Teil eines strukturierten Programms sein oder ganz informell geschehen. Es findet in offiziellen Rahmen ebenso statt wie in zufälligen Begegnungen. Es gibt das professionelle Mentoring, das zielgerichtet aufgebaut ist und mit ausgebildeten Mentor*innen stattfindet, und das alltägliche Mentoring, das sich informell ergibt. Mentoring ist ein Zwischenraum. Es geschieht zwischendurch, in Pausen, beim Kaffee, im Chat, auf dem Weg zur U-Bahn. Es ist die leise Frage: Wie geht es dir wirklich? Es ist ein geteiltes Lächeln, ein ernst gemeintes Lob, eine ehrliche Rückmeldung, ein offenes Ohr.

Und: Mentoring geht an Grenzen und manchmal darüber hinaus, überwindet sie vielleicht sogar. Mentoring ist da, wo Beziehungen entstehen, echte, verlässliche, tiefe. Und diese Beziehungen wirken. In der Schule, im Beruf, im Leben. Mentoring überwindet institutionelle, hierarchische und sogar fachliche Schranken. Es verbindet Menschen, die sonst vielleicht nie zueinander gefunden hätten.

Mentoring wirkt – auch gesellschaftlich?

Mentoring ist nicht nur eine individuelle Praxis, sondern hat gesellschaftliche Relevanz. Was wir in Schulen, Ausbildungsstätten oder Unternehmen an Beziehungskultur erleben, prägt unser Zusammenleben. Wenn Schule zu einem Ort wird, an dem Begleitung und Vertrauen selbstverständlich sind, dann wirkt das auch über das Schultor hinaus.

Die Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Schule ist evident: Schule wirkt auf Gesellschaft, Gesellschaft wirkt auf Schule. Mentoring kann hier ein verbindendes Element sein – ein leises, aber kraftvolles Zeichen, um Vertrauen, Verantwortungsgefühl und Selbstwirksamkeit zu fördern.

Was müssen Mentor*innen können?

Mentor*innen brauchen keine perfekten Antworten. Sie brauchen keine Allwissenheit. Viel entscheidender ist ihre Haltung: Sie sollten bereit sein, Wissen zu teilen, ohne sich in den Mittelpunkt zu stellen. Sie sollten zuhören können, Fragen stellen, Unsicherheiten aushalten. Vor allem aber: Sie sollten bereit sein, selbst zu lernen, immer wieder.

Mentoring ist kein Expertentum, sondern ein Beziehungsangebot. Es lebt von Authentizität, Präsenz und Respekt. Wer mentoriert, macht sich mit auf den Weg. Und lässt los, wenn die Zeit dafür gekommen ist. Vielleicht entsteht dann eine noch engere Verbindung, jenseits von Rollen und Programmen.

Mentoring als stille Größe?

Mentoring ist manchmal wie das Graben in einem Bergwerk: im Dunkeln, auf der Suche nach etwas Wertvollem. Es ist unspektakulär, oft unbeobachtet, und genau darin liegt seine Größe. Mentoring braucht kein Rampenlicht. Es erwartet keinen Dank. Es ist selbstverständlich oder sollte es zumindest sein. Es geht nicht darum, den Weg vorzugeben, sondern gemeinsam Wege zu erkunden und zu reflektieren.

Wer begleitet, muss nicht glänzen. Mentoring heißt, da zu sein, in Momenten der Unsicherheit, in Phasen der Entwicklung, in kleinen Erfolgen. Es ist eine stille Größe, deren Wirkung manchmal erst Jahre später sichtbar wird.

Eine Einladung zum Schluss

Mentoring ist Ermöglichen. Mentoring ist Verbinden. Mentoring ist Präsenz.

Dieser Aufsatz ist ein Dank an alle, die in irgendeiner Form Mentoring leben, bewusst oder unbewusst. An Lehrer*innen, die zuhören. An Kolleg*innen, die fördern. An Schüler*innen, die andere mitziehen. An Weggefährter*innen, die bleiben.

Vielleicht brauchen wir in flüchtigen Zeiten wie diesen nicht mehr Methoden, sondern mehr Menschlichkeit. Vielleicht brauchen wir gerade in flüchtigen Zeiten diese leisen Verbindungen mehr denn je. Mentoring ist keine neue Idee, aber vielleicht ist sie heute aktueller als je zuvor. Und vielleicht ist es an der Zeit, ihm mehr Raum zu geben.

Mentoring ist eine Einladung zum gemeinsamen Denken, Lernen und Wachsen. Es erfordert Offenheit, Geduld und die Bereitschaft, sich auf den anderen einzulassen. In einer Welt, die von Unsicherheit geprägt ist, bietet Mentoring Orientierung und Unterstützung. Es ist eine Praxis, die wir alle leben können, in der Schule, im Beruf und im Alltag. Nicht als neues Projekt, das irgendwann endet. Sondern als Haltung. Als gelebte Beziehung. Als Praxis des Miteinanders. Und diese Haltung beginnt mit einem einfachen Gedanken:

Ich bin da. Für dich. Ein Stück des Weges oder darüber hinaus.

Literatur

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.

Dammerer, J., Wiesner, C., & Windl, E. (Hrsg.). (2020). *Mentoring im pädagogischen Kontext: Professionalisierung und Qualifizierung von Lehrpersonen. Wahrnehmen, wie wir bilden.* (Pädagogik für Niederösterreich, Band 10). StudienVerlag.
<https://doi.org/10.53349/oa.2022.a2.120>

Dammerer, J., Wiesner, C., & Windl, E. (Hrsg.). (2023). *Mentoring als Möglichkeitsraum: Professionalisierung und Qualifizierung von Lehrpersonen. Wahrnehmen, wie wir gestalten* (Pädagogik für Niederösterreich, Band 14). StudienVerlag.
<https://doi.org/10.53349/oa.2022.a2.160>

Kant, I. (1998). *Kritik der reinen Vernunft* (W. Weischedel, Hrsg.; Originalarbeit 1781/1787). Suhrkamp.

Kant, I. (2011). *Kritik der praktischen Vernunft* (F. Ricken, Hrsg.; Originalarbeit 1788). Meiner.

Nietzsche, F. (1999). *Menschliches, Allzumenschliches: Ein Buch für freie Geister* (Originalarbeit 1878). Reclam.

Rauscher, E. (2022). Geleit. In C. Wiesner, E. Windl & J. Dammerer (Hrsg.), *Mentoring als Auftrag zum Dialog: Professionalisierung und Qualifizierung von Lehrpersonen. Wahrnehmen, wie wir interagieren* (Pädagogik für Niederösterreich, Band 12, S. 9–12). StudienVerlag.
<https://doi.org/10.53349/oa.2022.a2.180>

Rauscher, E. (2012). *Schule sind Wir: Bessermachen statt Schlechtreden*. Residenz.

Wiesner, C., Windl, E., & Dammerer, J. (Hrsg.). (2022). *Mentoring als Auftrag zum Dialog: Professionalisierung und Qualifizierung von Lehrpersonen. Wahrnehmen, wie wir interagieren* (Pädagogik für Niederösterreich, Band 12). StudienVerlag.
<https://doi.org/10.53349/oa.2022.a2.180>

Zum Autor

HS-Prof. Mag. Dr. Johannes DAMMERER, BEd. ist Hochschulprofessor für Bildungswissenschaften mit Schwerpunkt Bildungssoziologie an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich und Leiter des Departments für Schulentwicklung. Arbeits-/Forschungsschwerpunkte: Bildungswissenschaften mit Schwerpunkt Bildungssoziologie, Mentoring, Berufseinstieg, Lebenslanges Lernen, Berufszufriedenheit.