

# Rollenwechsel im betrieblichen Mentoring- Ein Erfolgsfaktor im „New Normal“

Von Sonja Kupferschmid Boxler

**Bald ist es wieder soweit - Clowns, Hexen, Cowboys, Prinzessinnen und Polizist/-innen laufen durch die Strassen – die Fasnacht ist da. Ein paar Verkleidungen bringen uns zum Lachen, andere machen uns etwas Angst und Einzelne lassen uns träumen. Für diese Vielfalt wechseln wir von unserer alltäglichen Rolle in eine andere Version unseres «Ichs». Damit dieser Rollenwechsel gelingt, brauchen wir eine gute Vorbereitung, also was oder wen wollen wir verkörpern? Auch die Bereitstellung des nötigen Zubehörs, also das Kostüm, darf nicht vergessen werden und zum Schluss muss die Umsetzung gelingen. Ein Clown kann schliesslich niemanden zum Lachen bringen, wenn er eine schaurige Hexenmaske trägt und traurig in einer Ecke steht.**

Wie wir an der Fasnacht in verschiedene Rollen schlüpfen, nehmen wir als betriebliche/-r Mentor/-in je nach Situation und Bedürfnis unserer Kundinnen und Kunden auch eine andere berufliche Rolle ein. Die Veränderungen der heutigen Arbeitswelt – Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Führung aus Distanz – erfordern von allen Beteiligten eine laufende Anpassung und Entwicklung. Zudem setzt das «New normal» auf individuelle statt Standardlösungen. Das betriebliche Mentoring bietet dank seiner Rollenvielfalt eine individuelle Weiterbildungsmöglichkeit und unterstützt so Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter/-innen im Umgang mit herausfordernden Situationen.

## Reflexion der beruflichen Rolle

Auf dem Weg zum betrieblichen Mentor setzt man sich intensiv mit sich und seinem Tun auseinander. Zu diesem per-

sönlichen Entwicklungsprozess gehört auch dazu, sich privat wie auch beruflich zu reflektieren. Indem man sich bewusst vermehrt auf der Meta-Ebene bewegt und eine ganzheitliche Perspektive entwickelt, kommt oftmals mehr Gelassenheit auf, die hilfreich für den Umgang mit Herausforderungen ist. Damit einher geht eine erhöhte Frustrationstoleranz, die wiederum zu einer effektiveren Zielerreichung führen kann. Umso mehr, wenn die Rollen gewechselt und der individuellen Situation angepasst werden, ist es wichtig sich seinen verschiedenen beruflichen Rollen bewusst zu sein. „Willst du ein guter Kommunikator sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“ (Schulz von Thun).

## Das passende Mindset

Das Mindset, welches im Entwicklungsprozess geformt wird, wird als Coachinghaltung bezeichnet. Diese Haltung

und das damit verbundene Know-how werden im betrieblichen Mentoring aktiv eingesetzt. Betriebliche Mentoren/-innen unterstützen Führungspersonen, Teams und Mitarbeitende in deren Arbeits- und Berufsfeld bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen. Dies bedeutet, sie bearbeiten mit ihnen arbeitsplatzbezogene Fragestellungen, geben neue Impulse und helfen, nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Die Handlungskompetenz von betrieblichen Mentoren zeigt sich durch die Fähigkeit, verschiedene Rollen aufgaben-, bedarfs- und situationsgerecht auszuüben und wirkungsvoll einzusetzen.

## Trends und Schlüsselrollen im „New normal“

Je nach Ausgestaltung ihrer Tätigkeit sind betriebliche Mentor/-innen sowohl als Coach, als Berater/-in oder als Trai-

### Exkurs

Was es mit dem Hut auf sich hat  
Die Verkleidung spielt bei der Fasnacht eine zentrale Rolle. Wer eine Maske oder einen Umhang trägt, schlüpft in eine andere Identität. So verkörpern wir etwas oder jemand anderen und erleben dessen Welt. Das Verkleiden allein verhilft schon zu einem Rollenwechsel. Auch im betrieblichen Mentoring spielt das Verkleiden im übertragenen Sinne eine Rolle, nämlich durch das Aufsetzen des richtigen «Hutes». Ein Bewusstsein dafür zu schaffen, in welcher Rolle wir uns befinden und den entsprechenden „Hut“ auszuwählen, ist ausschlaggebend für den Erfolg einer Begleitung. Wenn z.B. ein Rollenkonflikt droht, kann der/die betriebliche/-r Mentor/-in durch Selbstbeobachtung und der Frage «Welchen Hut habe ich gerade auf?» rechtzeitig gegensteuern. Wie bei der Fasnacht, erleichtert das Verkleiden bzw. die verschiedenen Hüte auch im betrieblichen Mentoring den Rollenwechsel.



## Praxisstimme



Wie als betriebliche/r Mentor/-in die Coachinghaltung konkret gelebt werden kann und was die Reflexion über die eigene berufliche Rolle bedeutet, illustriert uns Patrick Jacot. Er ist Leiter Credit Office bei PostFinance AG und Absolvent des Lehrgangs Coaching Mentoring beim Coachingzentrum Olten:

«Oftmals kommen Mitarbeitende mit Problem – oder Fragestellungen zu uns Führungspersonen. Mit einer Coaching-Haltung geht es hierbei nicht darum, diese für sie zu beantworten, sondern den Mitarbeitenden mit gezielten Fragen neue Zugänge zu ermöglichen.

Daraus ergeben sich neue Perspektiven und somit auch Lösungsansätze. Immer geht es jedoch darum, die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeitenden zu aktivieren, sie zum Denken und Reflektieren anzuregen und für ihr eigenes Handeln Verantwortung zu übernehmen. So können sich die Mitarbeitenden mit sich selber und ihrer Persönlichkeit auseinandersetzen. Das kann

anstrengend sein, ist aber effektiv.»

«Anliegen für Einzelcoaching gibt es viele – Reflexion der beruflichen Rollen, Vorbereitung auf Auseinandersetzungen mit den eigenen Werten und Verhaltensmustern, Auslegeordnung vor Entscheidungen, Vorbereitung auf neue berufliche Aufgaben (z.B. Übernahme einer Führungsrolle), um nur einige zu nennen. Mir ist immer wichtig, dass ich die Bereitschaft und den Willen beim Coachee spüre, mit seinem Thema vorwärts kommen zu wollen und aktiv mitzuarbeiten.»

ner/-in tätig. Wobei der Trend von agilen Arbeitsstrukturen sowie der Wunsch nach Prozessberatung keine klare Trennung der Rollen pro Setting mehr ermöglicht. Vielmehr sind wir als betriebliche Mentor/-innen gefragt dynamisch unterwegs zu sein innerhalb einer Begleitungssituation unserer Rolle wechseln zu können. Die drei Schlüsselrollen bringen unterschiedliche Verantwortungen für die/den betrieblichen Mentor/-in mit sich und unterscheiden sich folgendermassen:

### 1. Coach

Coaching ist lösungs- und ressourcenorientiert. Der Kunde gibt dabei den Inhalt vor und erarbeitet – unterstützt durch den Coach – für ihn stimmige Ziele und Lösungen. Der Coach begleitet den Prozess und setzt durch systemische Fragemethoden und Tools Impulse, die Raum schaffen für die Erarbeitung von individuell passenden und nachhaltigen Lösungen. In der Rolle des Coaches gibt der betriebliche Mentor weder Ratschläge noch Tipps, sondern unterstützt seine Kunden, selbst Lösungen zu erarbeiten, beispielsweise mit dem Ziel der Reflexion und Weiterentwicklung des Führungsstiles einer Führungskraft. Als Coach unterstützt der betriebliche Mentor den Kunden bei der Reflexion des eigenen Verhaltens, regt Perspektivenwechsel an und hilft neue Verhaltensstrategien zu entwickeln. Des Weiteren kann Coaching beispielsweise in einem Teamsetting zum Ziel haben, das Team als Ganzes zu stärken

und die Zusammenarbeit zu optimieren. Die aktuellen Veränderungen haben auch die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden verändert. So sind heute der Umgang mit den persönlichen Ressourcen, sowie auch das Erwartungsmanagement innerhalb eines Teams wichtige Themen. Zudem hat der Wunsch nach digitalem Coaching stark zugenommen. Für betriebliche Mentor/-innen bedeutet dies eine Auseinandersetzung mit den entsprechenden Kompetenzen.

### 2. Berater

Beratung wird als Wissenstransfer verstanden. Eine erfahrene Person mit fachlichem Expertenwissen gibt dabei ihr Know-how im Sinne von Ratschlägen und Tipps weiter. Ziel der Beratungsperson ist es, die Kunden durch fachliche Hilfestellungen in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Der betriebliche Mentor setzt diese Rolle bewusst ein, falls dies situativ nutzbringend ist. Gerade der verstärkte Wunsch nach Nachhaltigkeit fordert einen gelungenen Wissenstransfer. Dieser ermöglicht Unternehmen einen dauerhaften Transformationsprozess.

### 3. Trainer

Training kann einerseits zur Entwicklung oder Veränderung von Verhaltensweisen und andererseits zur Vermittlung und Festigung von Wissen eingesetzt werden. Als Trainer ist der betriebliche Mentor ein Fachexperte, der Spezialwissen vermittelt, die Inhalte und Anleitungen zur Umsetzung vorgibt und durch

Übungen festigt. Trainingselemente setzt er beispielsweise ein, wenn er dem Kunden Übungen zum Beobachten oder Festigen mitgibt. Im «New normal» sind z.B. Trainings in Bezug auf Führung auf Distanz gefragt. Also wie es gelingt Nähe und Distanz im digitalen Setting aufzubauen und zu halten. Auch wie als Team, trotz Homeoffice und hybridem Arbeiten, gelingt erfolgreich zusammenzuarbeiten ist zurzeit ein wichtiges Thema.

Mit dem Berufsbild «Betrieblicher Mentor» werden also ganz bewusst Coaching, Beratung und Trainingselemente kunden- und situationsgerecht kombiniert, um Einzelpersonen bei Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen optimal zu begleiten.

## Die Autorin

### Sonja Kupferschmid Boxler



Ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig und hat sich

beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebotes vertieft mit dem Thema Rollenvielfalt und Rollenwechsel auseinandergesetzt.



**Coachingzentrum Olten –  
seit 20 Jahren erfolgreich am Markt**

Möchten Sie Menschen in Veränderungsprozessen begleiten? Bilden Sie sich zum Coach und betriebl. MentorIn weiter und lernen Sie im Lehrgang Coaching Mentoring beim Coachingzentrum Olten wirkungsvolle Impulse zur Weiterentwicklung



**CZO Coachingzentrum Olten GmbH**  
Konradstrasse 30 | 4600 Olten  
[www.coachingzentrum.ch](http://www.coachingzentrum.ch)