

Inhalt:

- I. Definition, Inhalte und Ziele des Mentoring
- II. Nutzen für die Organisation
- III. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des Mentoring
- IV. Rolle und Auftrag eines*r Mentor*in
- V. Anforderungen an die Mentor*innen

I. Definition, Inhalte und Ziele des Mentoring

Der Begriff des Mentorings beschreibt in Bezug auf die Einarbeitung neuer Fachkräfte die Beziehung zwischen einem*r Mentor*in (Berater*in) und einer neuen Fachkraft (Ratsuchende*r) in einem sogenannten verbindlich vereinbartem Tandem. Im Mittelpunkt des Mentoring steht die gezielte Weitergabe von beruflichem und persönlichem Erfahrungswissen und die Möglichkeit der beruflichen Reflexion in einer geschützten weisungsfreien Beziehung mit dem Ziel der Orientierung im Handlungsfeld und der Weiterentwicklung der individuellen Fähigkeiten der neuen Fachkraft. Über einen längeren Zeitraum werden im Rahmen eines gelenkten Erfahrungsaustausches Kompetenzentwicklungsprozesse insbesondere in Bezug auf die aktuellen beruflichen Anforderungen eingeleitet.

Das Ziel des Mentorings im Rahmen der Einarbeitung neuer Fachkräfte ist es, diese in das neue berufliche Tätigkeitsfeld schnell und planvoll einzuführen und eine „Verselbstständigung“ im Sinne eines eigenverantwortlichen und kompetenten Handelns zu erzielen.

II. Nutzen für die Organisation

Das Mentoring im Rahmen der Einarbeitung neuer Fachkräfte bietet zum einen eine wichtige Möglichkeit zur Sicherung vorhandenen Erfahrungswissens, das nicht nur theoretisch vermittelt, sondern durch erfahrene Praktiker*innen im praktischen Alltagsbezug weitergereicht wird. Auf der anderen Seite wird durch die gemeinsame Reflexion bestimmter Problemstellungen häufig auch eine andere Sichtweise für beide Partner*innen (neue Fachkraft und Mentor*in) eröffnet, wodurch neue Wege beschritten werden können. Neue Fachkräfte werden durch Mentoring im Rahmen der Einarbeitung schneller in die Organisation integriert, vor Überforderung geschützt und sind schneller als „vollwertige“ Arbeitskraft einsetzbar. Ein gutes Mentoring im Rahmen der Einarbeitung erhöht die Chance der Mitarbeiter*innenbindung.

III. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des Mentoring

Damit Mentoring-Prozesse im Rahmen der Einarbeitung neuer Fachkräfte optimal umgesetzt werden können, müssen entsprechende Rahmenbedingungen in der und durch die Organisation geschaffen werden. Dazu zählen folgende:

- Die Verwaltung unterstützt eine **positive Willkommens- und Lernkultur im Sinne des Erfahrungslernens.**

- **Steuerung und Koordinierung** der Einarbeitung von neuen Fachkräften und der Einsatz von Mentoren*innen ist klar geregelt und liegt in der Verantwortung eines*r Mitarbeiter*in mit Weisungsbefugnis.
- Beim Mentoring handelt es sich um eine weisungsfreie Beziehung zwischen Mentor*in und neuer Fachkraft. Der/die Mentor*in darf somit nicht der/die Vorgesetzte der neuen Fachkraft sein, sondern muss **aus einem anderen Funktionsbereich** kommen. Es besteht keine „Berichtspflicht“.
- Der Entschluss, sich als Mentor*in zur Verfügung zu stellen, ist **freiwillig**.
- Die potenziellen Mentoren*innen müssen auf ihre Arbeit vorbereitet werden. Hierzu bietet sich diese **Handlungsempfehlung** und eine **Schulungs- oder Informationsveranstaltung** an, in der ihnen die Eckpunkte und Ziele des Mentoring erläutert werden.
- Um eine möglichst breite **Akzeptanz innerhalb der Verwaltung** zu erzielen, sollte über den Einsatz von Mentoring frühzeitig und umfassend informiert werden. Denn für die Teilnehmer*innen bedeutet die Teilnahme am Mentoring einen erhöhten Zeitaufwand, der auch innerhalb der Organisation akzeptiert und honoriert werden muss.
- Das Mentoring findet während der Dienstzeit statt. Eine Reduzierung der Fallzahl des*r Mentor*in für den Mentoringzeitraum ist zu empfehlen.

IV. Rolle und Auftrag eines*r Mentor*in

Der*die Mentor*in bietet der neuen Fachkraft sein*ihre Erfahrungswissen an und verschafft ihm*ihr die Möglichkeit, bestimmte Handlungsweisen zu reflektieren. Im Rahmen der Einarbeitung trifft der*die Mentor*in selbst keine Entscheidungen, sondern hat vielmehr die Rolle des*der Impulsgeber*in im Hinblick auf den Lernprozess der neuen Fachkraft und begleitet diesen Prozess als Berater*in. Er*sie sollte die neue Fachkraft motivieren und unterstützen, aber gleichzeitig die im Rahmen der Einarbeitung vereinbarten Ziele (vgl. Einarbeitungskonzept) der neuen Fachkraft auf ihre Erreichbarkeit hin überprüfen, seinen*ihren Horizont erweitern, ihm*ihr helfen, persönliche Barrieren und Schwellen zu überwinden sowie Rollen, Aufträge und Strukturen zu reflektieren, ihm*ihr bei Entscheidungen helfen und auftretende Fragen klären, ihm*ihr aber die Verantwortung überlassen.

Mentoren*innen sind persönliche Ratgeber*innen, die:

- Rat geben und eigene Erfahrungen weitergeben,
- Organisations- und Kommunikationszusammenhänge einer Behörde aufzeigen,
- das Wirkungsfeld Verwaltung/Behörde transparenter machen, indem sie insbesondere mit betrieblichen Gepflogenheiten, informellen Bräuchen und sonstigen Rechten und Pflichten vertraut machen,
- ein vertrauensvolles Feedback geben

Eine Weisungsbefugnis gegenüber der neuen Fachkraft besteht nicht. Es besteht auch keine Berichtspflicht gegenüber der Leitung oder eine Leistungsbewertung.

Mentoren*innen sind Berater*innen und Wissensvermittler*innen, die:

- den neuen Fachkräften beratend zur Seite stehen und helfen, Strategien zur Erreichung ihrer Ziele zu entwickeln und ermutigen.
- die neue Fachkraft bei Fragen und Themen aus ihrer aktuellen beruflichen Situation unterstützen.

Mentoren*innen sind Unterstützer*innen und Übungspartner*innen, die

- eigene berufliche Erfahrungen weiter geben und
- an der Entwicklung der Stärken und Kompetenzen der neuen Fachkraft mitwirken und sich als Übungspartner*in für die neue Fachkraft zur Verfügung stellen.

V. Anforderungen an die Mentoren*innen

Zudem sollten bestimmte Kernkompetenzen besonders ausgeprägt und entwickelt sein. Diese beziehen sich insbesondere auf:

a. Objektive Grundvoraussetzungen wie:

- Zugehörigkeit zur definierten Zielgruppe
- Zeit- und Energieressourcen

b. Subjektive Grundvoraussetzungen wie:

- Freiwilligkeit
- langjährige Berufserfahrung im einzuarbeitenden Bereich,
- Mentoring-Erfahrung,
- die Bereitschaft zum Austausch und zur Vernetzung mit anderen Mentoren*innen
- der Einsatz von zeitlichem und persönlichem Engagement,
- die Bereitschaft zur aktiven Gestaltung der Mentoring-Beziehung,
- die Bereitschaft zu persönlichen Gesprächen,
- das Interesse an der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung der neuen Fachkraft,
- die Verpflichtung zur kontinuierlichen Teilnahme an allen Elementen der Einarbeitung,
- Bereitschaft, über etablierte Strukturen und verwaltungsspezifische Zusammenhänge Aufschluss zu geben

c. fachliche Kompetenzen wie:

- Eine abgeschlossene berufliche Grundausbildung,
- Arbeitsplatz- und funktionsbezogene Fachkompetenzen

d. ggf. methodische Kompetenzen wie:

- Netzwerkkompetenz
- Fähigkeit, Lernprozessen zu gestalten,
- Kompetenzen im Bereich des Zeitmanagements,

e. Personale Kompetenzen wie:

- Authentizität,
- Ausdauer- und Durchhaltevermögen,
- Durchsetzungsvermögen,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Fähigkeit zur Selbstreflexion und Lernbereitschaft,
- Fähigkeit zum Perspektivwechsel,

f. soziale Kompetenzen wie:

- eine ausgeprägte Kommunikations-, Problemlöse-, Feedback-, und Konfliktfähigkeit,
- Fähigkeit, andere zu motivieren,
- Teamfähigkeit,
- Empathie,
- Zuverlässigkeit

Quellen:

Niemeier, Moritz (2009): Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Die Mentorausbildung im Blickpunkt.

Stadt Bielefeld (2008): Einsatz des Mentoring im Rahmen der Führungskräfteentwicklung bei der Stadt Bielefeld. URL: <https://www.bielefeld.de/ftp/dokumente/Anlage7-Mentoringkonzept.pdf> (23.03.2017)