

**Mentoring-Konzept
für Nachwuchskräfte des
gehobenen Dienstes
der Behörde für Inneres**

Pilotphase

Stand 31.10.2009



Gliederung

Inhalt

1. Präambel	3
2. Ziele des Konzepts	3
3. Zielgruppen.....	4
4. Rahmenbedingungen und Durchführung	5
4.1. Auswahlphase	6
4.2. Vereinbarungsphase.....	6
4.3. Arbeitsphase.....	6
4.4. Evaluierung.....	6
5. Qualifizierung.....	7
6. Schlussbestimmungen.....	7
7. Anlage 1: Bewerbungsbogen für Mentees	8
8. Anlage 2: Anmeldebogen für Mentorinnen und Mentoren	9
9. Anlage 3: Vereinbarung zur Mentoring-Partnerschaft.....	10

1. Präambel

Die Behörde für Inneres ist auf motivierte und qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen. Eine besondere Rolle im Hinblick auf die Zukunft der Behörde kommt dabei den Nachwuchskräften nach ihrer Ausbildung zu. Sie sollen deshalb - insbesondere innerhalb der dreijährigen Probezeit - entsprechend gefördert und bei ihrem Einstieg in die Behörde begleitet werden. Dadurch soll einerseits die Identifikation und eine langfristige Bindung an die Behörde für Inneres erreicht werden. Andererseits soll auch die notwendige Mobilität unterstützt und erleichtert werden. Beides trägt zur Qualitätssicherung der Verwaltungstätigkeit bei. Zu ihrer Förderung erhalten Nachwuchskräfte die Möglichkeit sich von berufserfahrenen Mentoren und Mentorinnen begleiten zu lassen.

Mentoring ist Teil der Personalentwicklung und bezeichnet in diesem Konzept eine auf die Dauer von 12-18 Monaten angelegte Fördermaßnahme, bei der eine erfahrene, grundsätzlich in einer höheren Funktionsebene stehende und nicht weisungsbefugte Person (Mentorin oder Mentor) die berufliche Entwicklung einer Nachwuchskraft (Mentee) unterstützt.

2. Ziele des Konzepts

Das Mentoring-Konzept für Nachwuchskräfte der **Behörde für Inneres** hat zum Ziel:

- Die persönliche, soziale und fachliche Kompetenz der Nachwuchskräfte weiter zu entwickeln, indem Fach- und Erfahrungswissen von bewährten und erfahrenen Führungskräften weitergegeben wird. Hierdurch werden vorhandene theoretische Kenntnisse um unterschiedliche Beispiele aus der Praxis ergänzt.
- Die Motivation und Flexibilität zu erhöhen und den Umstieg in andere Positionen und Ämter zu erleichtern.
- Nachwuchskräften den Berufseinstieg und -aufstieg zu erleichtern, indem Rollen transparent gemacht und reflektiert werden sowie durch die Einbindung in Netzwerke
- Lernen jenseits von Hierarchien zu ermöglichen
- Die Identifikation mit der Behörde für Inneres zu erhöhen
- Impulse für eine verbesserte Kommunikations- und Kooperationskultur zu setzen
- Langfristig einen Beitrag zu verbesserter Zusammenarbeit und eine verbesserte Betriebskultur zu leisten.

Das Mentoring-Konzept ermöglicht **Mentees**:

- Besseres Verständnis für Organisationszusammenhänge
- die Entwicklung einer größeren Verhaltenssouveränität
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu klären und zu initiieren

- Selbsteinschätzung zu verbessern und damit eine bessere Nutzung der Stärken sowie die Arbeiten am Umgang mit Schwächen
- Wertschätzung durch die Mentorin/den Mentor zu erfahren und dadurch das Selbstbewusstsein, die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu stärken
- Perspektiven durch die Thematisierung berufsübergreifender Themen im Sinne einer Work-Life-Balance zu entwickeln
- ggf. langfristigen Kontakt und Zugriff auf Mentorin/Mentor und Netzwerke.

Das Mentoring-Konzept ermöglicht **Mentorinnen und Mentoren**:

- in die Unternehmenskultur einzuführen und dadurch diese zu gestalten
- den eigenen Werdegang, Arbeitsstil und Führungsverhalten zu reflektieren
- soziale und kommunikative Kompetenzen zu trainieren
- durch die Auseinandersetzung mit dem „frischen Blick“ von Nachwuchskräften neue Impulse und Ideen zu erhalten
- sowie „gemeinsames Wachsen“.

3. Zielgruppen

Das Mentoring-Konzept richtet sich in der Pilotphase an die Nachwuchskräfte des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes im ersten und zweiten Jahr nach der Ausbildung. Nach der Erprobung kann es auf weitere Nachwuchskräfte und Quereinsteiger ausgeweitet werden.

Als Mentorinnen und Mentoren richtet sich das Konzept an Personen, die über mindestens acht Jahre Berufserfahrung im gehobenen und höheren Dienst und auf verschiedenen Dienstposten sowie Führungserfahrung verfügen. Mentorin oder Mentor und Mentee sollten nicht aus dem gleichen Arbeitsbereich kommen und es soll keine direkte hierarchische Unterstellung bestehen. Sie oder er soll i.d.R. mindestens zwei Besoldungs- oder Entgeltgruppen höher eingestuft sein als der oder die Mentee. Personen mit Erfahrung in der berufspraktischen Ausbildung von Nachwuchskräften verfügen über besondere Erfahrung im Umgang mit dieser Personengruppe.

Die Mentorinnen und Mentoren sollen den Mentees beratend zur Seite stehen und helfen Strategien zur Erreichung der beruflichen und persönlichen Ziele zu entwickeln sowie ihnen kritisch-konstruktives Feedback geben, so dass diese in die Lage versetzt werden, ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln.

Im Gegensatz zu den Mentoren und Mentorinnen ist der Vorgesetzte die Person, die die Fach- und/oder Dienstaufsicht ausübt und die Beurteilungsgespräche (Rückmeldung zur Qualität und Quantität der Arbeit sowie zur Potenzialeinschätzung) sowie Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (Klärung der Zusammenarbeit) führt. Zu Vorgesetzten besteht ein klares hierarchisches Beschäftigungsverhältnis.

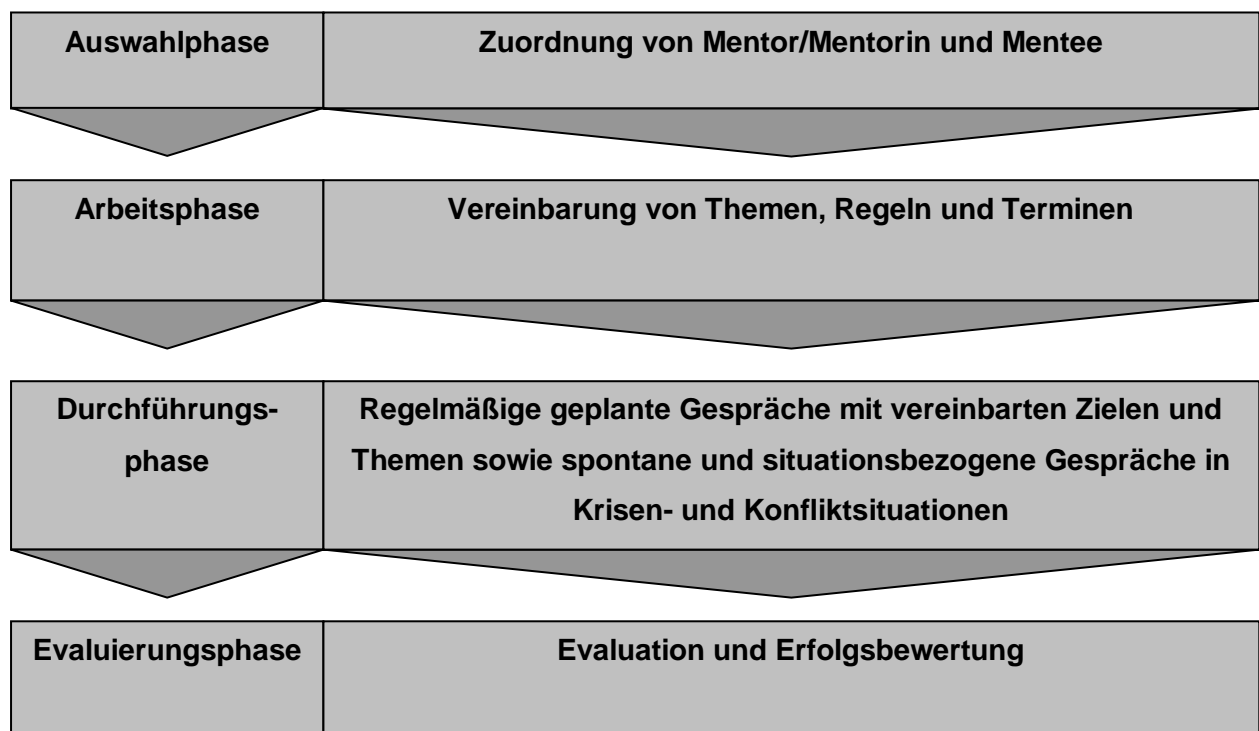
Eine besondere Freistellung erfolgt weder für Mentees noch für Mentorinnen oder Mentoren.

4. Rahmenbedingungen und Durchführung

Die Mentoring-Phase läuft 12 – 18 Monate. Darüber hinaus können die Mentoren situations- und bedarfsgerecht auch länger angesprochen werden (z.B. punktuelle Beratung bei Beurteilungen oder Funktionswechseln). Mentor, bzw. Mentorin und Mentee treffen sich mindestens zweimal im Quartal für mindestens zwei Stunden (~1% der Jahresarbeitszeit) und stehen bei Bedarf auch telefonisch oder per E-mail in Kontakt.

Entscheidend ist, dass zwischen Mentorin, bzw. Mentor und Mentee ein gutes persönliches wie auch ein funktionierendes Arbeitsbündnis besteht. Mentoring läuft nur auf der Grundlage von Freiwilligkeit und kollegialem Vertrauen. Beide Parteien haben über die Gespräche Verschwiegenheit zu bewahren.

Das Mentoring-Konzept ist wie folgt aufgebaut:



4.1. Auswahlphase

Mentees füllen einen Bewerbungsbogen aus. Mentorinnen und Mentoren füllen einen Anmeldebogen aus und klären vor Weitergabe die mögliche Teilnahme am Programm mit ihren Vorgesetzten. Die Personalentwicklung Amt A stimmt die Wünsche und Anforderungen der Kandidatinnen und Kandidaten ab und sucht entsprechende Mentoren und Mentorinnen. Jede Mentorin oder jeder Mentor in diesem Programm sollte nur eine oder einen Mentee haben, jeder Mentee nur einen Mentor.

4.2. Vereinbarungsphase

Die Personalentwicklung Amt A organisiert für Mentorinnen, Mentoren und Mentees eine Auftaktveranstaltung, auf der die Tandems miteinander bekannt gemacht werden.

Für ein gutes Gelingen des Tandems gibt es eine Zielabsprache, die sich das Mentoring-Tandem selber gibt. Diese wird in einer Mentoring-Vereinbarung schriftlich dokumentiert, die bei Mentor, bzw. Mentorin und Nachwuchskraft verbleibt.

4.3. Arbeitsphase

In der Arbeitsphase fungieren die Mentorinnen und Mentoren als persönliche Ratgeber. Sie

- geben eigene Erfahrungen weiter,
- geben ein vertrauensvolles und konstruktives Feedback,
- geben Rat bei der Lösung schwieriger Probleme,
- zeigen Organisations- und Kommunikationszusammenhänge einer Behörde auf,
- machen das Wirkungsfeld Verwaltung/Behörde transparenter, indem sie insbesondere mit betrieblichen Gepflogenheiten, informellen Bräuchen und sonstigen Rechten und Pflichten vertraut machen,
- ebnen Wege, knüpfen Kontakte, führen in informelle Netzwerke ein,
- geben Hilfestellung bei Führungsproblemen und
- regen zur strategischen Karriereplanung an.

4.4. Evaluierung

Nach einem halben Jahr findet ein Treffen mit den Mentoren und Mentorinnen statt, um erste Erfahrungen zu sammeln und auszuwerten. Nach Abschluss des Mentoring berichten die Tandem-Partner und -Partnerinnen der Personalentwicklung Amt A (in einem anonymen, standardisierten Fragebogen) über den Verlauf des Mentoring und ziehen ein Resümee über positive und auch negative Erfahrungen. Die dabei erarbeiteten Ergebnisse werden evaluiert und zur Grundlage für das weitere Mentoring nutzbar gemacht.

5. Qualifizierung

Mentorinnen und Mentoren erhalten zu Beginn ihrer Tätigkeit einen Leitfaden, der die Erwartungen, Haltungen und Instrumente des Mentorings klärt. Es wird darüber hinaus ein elektronischer Ordner mit relevanten Informationen für Mentoren und Mentorinnen eingerichtet. Ihnen stehen außerdem entsprechende Fortbildungen (z.B. zum Geben von Feedback) offen. Sie können sich bei Bedarf durch die Personalentwicklung des Amtes A in ihrer Tätigkeit beraten und begleiten zu lassen.

6. Schlussbestimmungen

Das Mentoring-Programm beginnt mit der Ausschreibung ab Dezember 2009 und mit der konkreten Umsetzung im März 2010. Nach Abschluss des Mentorings erhält der oder die Mentee sowie Mentoren und Mentorinnen eine Teilnahmebescheinigung, die zur Personalakte genommen werden kann.

7. Anlage 1: Bewerbungsbogen für Mentees

1. Name, Vorname _____

2. Dienststelle _____

3. Telefon _____ 4. Email: _____

5. Derzeitiger Tätigkeitsbereich _____

6. Von der Teilnahme am Mentoring- Programm erwarte ich:

7. Von meinem Mentor/meiner Mentorin wünsche ich mir:

Ich präferiere eine/n ___ Mentor/in aus dem eigenen Amt oder ___ eine/n Mentor/in aus einem anderen Amt. (Bitte ankreuzen.)

8. Weitere Anmerkungen

8. Anlage 2: Anmeldebogen für Mentorinnen und Mentoren

(Hinweis: Die Angaben dienen der Information der Mentees und werden vertraulich behandelt.)

1. Name, Vorname_____
2. Dienststelle_____
3. Telefon_____ 4. Email:_____
5. Derzeitiger Tätigkeitsbereich und Funktion_____

6. Wichtige Stationen des beruflichen Werdegangs:

7. Motivation zur Teilnahme am Mentoring-Programm:

8. Weitere Bemerkungen

Mentee		Mentor/in	
Welche Ziele ¹ wollen wir erreichen			
Mentee		Mentor/in	
Wer trägt was zur Zielerreichung bei			
Mentee		Mentor/in	

¹ Ein Ziel soll SMART sein, also
spezifisch (eindeutig und präzise formuliert),
messbar (Erreichungsgrad muss überprüfbar sein),
aktionsorientiert (es wird klar, was zu tun ist),
realistisch (hoch gesteckt, aber erreichbar) sowie
terminierbar (einen zeitlichen Bezug mit möglichst einem Endpunkt) und es sollte protokolliert werden.

Woran merken wir, dass die Ziele erreicht wurden			
Mentee		Mentor/in	

Datum und Unterschrift Mentee _____

Datum und Unterschrift Mentorin/Mentor _____