

## Mentoring als wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen

# Nachwuchsförderung in der öffentlichen Verwaltung

Das Mentoring-Programm für die öffentliche Verwaltung unterstützt Mitarbeitende von Gemeinde- und Stadtverwaltungen in ihrer Laufbahnplanung und fördert gezielt ihr Potenzial.

Von Karin Freiermuth und Christoph Vogel

Mentoring hat sich in den letzten Jahren in Unternehmen, in der Politik und an Hochschulen als wirkungsvolle Personal- und Kaderentwicklungsmassnahme etabliert. Auch einzelne Stadt- und Kantonsverwaltungen führen interne Mentoring-Programme durch (mehr zum «Mentoring-Programm für die öffentliche Verwaltung» von der FHNW siehe Infobox rechts).

Beim Mentoring handelt es sich um ein Förderkonzept, bei dem eine erfahrene Person (Mentor\*in) ihr Fachwissen und/oder ihre Erfahrungen an eine Person (Mentee) weitergibt, die noch am Anfang ihres beruf-

lichen Werdegangs oder einer bestimmten Entwicklung steht. Damit kann ein Beitrag zur Förderung des Nachwuchses, insbesondere von Frauen, geleistet werden. Denn Frauen sind im Kader der öffentlichen Verwaltung nach wie vor untervertreten, obwohl viele Mitarbeiterinnen in Gemeinde- und Stadtverwaltungen über die notwendigen Weiterbildungen und Qualifikationen für Führungspositionen verfügen. Zudem haben Frauen häufig langjährige Erfahrungen in stellvertretenden Führungsfunktionen. Das Mentoring-Programm kann Mentees darin bestärken, eine Führungsrolle zu übernehmen, und ihnen konkrete Unterstützung bieten.

### Engagement auf beiden Seiten

Im Mentoring-Programm für die öffentliche Verwaltung werden die Mentees während mehrerer Monate von einer Mentorin oder einem Mentor begleitet. Die Mentees sind an einer Führungsaufgabe interessiert und motiviert, ein persönliches Engagement zu ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu leisten. Zudem sollten sie eigenverantwortlich, initiativ und offen für neue Perspektiven und Ideen sein. Die Mentor\*innen kennen die Strukturen, Tätigkeiten und Abläufe in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen sehr gut, beispielsweise durch die Mitarbeit



Im Rahmen eines Mentorings können Mentor\*innen ihre Mentees z.B. an einen speziellen Anlass mitnehmen, Kontakte vermitteln und in informelle Netzwerke einführen.

in einer Verwaltung oder im Gemeinde-/ Stadtrat. Sie sind bereit, ihr Wissen und ihre beruflichen und persönlichen Erfahrungen mit einer/einem Mentee zu teilen. Weiter sollten sie motiviert sein, Zeit und Energie in das Mentoring zu investieren, denn alle Mentor\*innen engagieren sich ehrenamtlich. Christine Gottermann, Gemeindeschreiberin im aargauischen Fahrwangen, hat sich als Mentorin zur Verfügung gestellt und betont: «Mentor\*innen müssen recht sattelfest im Beruf und eine gefestigte Persönlichkeit sein. Dann können sie sich auf die Fragestellungen der Mentees einlassen. Neben der Laufbahnplanung kann auch die Vereinbarkeit von unterschiedlichen Lebensbereichen wie Beruf, Familie, Ehrenamt, Hobbys etc. thematisiert werden. Fachliche Fragen können ebenfalls in den Austausch einfließen. Wichtig zu bedenken ist, dass es ein Prozess ist, der Zeit auf beiden Seiten braucht und bei dem die Chemie stimmen muss.» Letzteres kann im Voraus nicht garantiert, mit einem guten Matching-Prozess aber bestmöglich eingeschätzt werden. Beim Matching gilt es, insbesondere auf die individuellen Hintergründe, Erwartungen und Ziele von Mentor\*innen und Mentees zu achten. Es ist zu empfehlen, mit potenziellen Mentees und Mentor\*innen ein ausführliches Vorgespräch zu führen.

### Chancen und Grenzen

Die Ziele des Mentorings orientieren sich an den persönlichen Anliegen und Bedürfnissen der Mentees. Entsprechend können die Tandems die konkrete Gestaltung der Zusammenarbeit gemeinsam festlegen und so flexibel an die

beidseitigen Bedürfnisse anpassen. Die meisten Mentees setzen sich intensiv mit ihrer eigenen Laufbahn auseinander und werden bei der beruflichen (Neu-) Orientierung unterstützt. Sie lernen vom Wissen und von den Erfahrungen einer erfolgreichen Führungsperson, können Führungsthemen reflektieren, das eigene Netzwerk erweitern und konkrete Arbeitssituationen mit einer Person ausserhalb des eigenen Arbeitsplatzes besprechen. Christine Gottermann dazu: «Die Mentor\*innen haben eine Aussensicht und können Fragestellungen oder Herausforderungen emotionslos angehen.» Manche Mentees sind auch froh, dass sie im Mentoring-Prozess merken, dass der eigene fachliche Hintergrund reicht, um sich um eine Führungsstelle zu bewerben. Sie können somit ihr berufliches Selbstvertrauen stärken und fühlen sich motiviert. Für die Mentee Pamela Köllner ist das ein wesentlicher Aspekt: «Die mentale Unterstützung und die Ermutigung, meinen Weg zu gehen, bedeuten mir viel. Ausserdem schätze ich es, von den langjährigen Erfahrungen meiner Mentorin zu profitieren. Sie arbeitet in einer höheren Position und kann mir konkrete Empfehlungen geben. Hilfreich ist es für mich auch, dass wir gemeinsam einen Entwicklungsplan für meine nächsten beruflichen Schritte entwerfen und sie diesen mit einer externen Perspektive einschätzt.»

Pamela Köllner ist Leiterin des Fachbereichs Energie, Umwelt und Landschaft in einer mittelgrossen Gemeinde in der Nordwestschweiz. Auch wenn sie vom Nutzen eines Mentorings überzeugt ist, weist sie auf die Grenzen und Herausforderungen solch eines Programms hin:

### MENTORING DER FHNW

Das Mentoring-Programm für die öffentliche Verwaltung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW wurde im Rahmen des Forschungsprojekts «Förderung gleichberechtigter Teilhabe an (Kader-) Positionen in Schweizer Gemeindeverwaltungen» lanciert. Das Mentoring-Programm richtet sich an Mitarbeitende aus der Deutschschweiz, die sich für die Übernahme einer Führungsfunktion in einer Verwaltung interessieren. Das Mentoring ist ein Angebot der Toolbox-Webseite, die unter anderem auch kostenlose Hilfestellungen zur Einführung flexibler Arbeitsmodelle in Gemeinde- und Stadtverwaltungen enthält.

**Mehr Informationen unter:**  
<https://toolbox-gemeinden.ch>

«Der Spielraum in der kommunalen Verwaltung ist sehr begrenzt. Wenn es um langfristige Weiterbildungen geht, kann eine Gemeinde meist keine finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen. Zusätzlich müsste eine Gemeinde einen gewissen Frauenanteil in der Geschäftsleitung der Verwaltung vorsehen. Damit sich etwas verändern kann, ist ein hoher Anteil an Gemeinderätinnen nicht ausreichend.»

Auch die Mentorin Christine Gottermann ist sich der Grenzen eines Mentorings-Programms bewusst: «Beim Mentoring werden Fragen und mögliche Vorgehensweisen besprochen. Durchführen müssen es weiterhin die Mentees. Da die Mentorin oder der Mentor nicht vor Ort ist, ist sie/er auf die Angaben der/des Mentee/s angewiesen. Die Einschätzung oder Meinung der Mentorin oder des Mentors kann auch falsch sein, es kann Verständnisprobleme

### Werden Sie Coach. Zeigen Sie Wirkung.

Weiterbildungen für Coaching, Resilienz, betriebliches Mentoring und Supervision mit eidg. Fachausweis, eidg. Diplom, CAS oder MAS Abschluss.

[coachingzentrum.ch](https://coachingzentrum.ch)



### Mögliche Angebote von Mentor\*innen

Die Rolle der Mentor\*innen besteht aus Beratungs-, Begleitungs- und Vernetzungsaufgaben gegenüber den Mentees. Das können mögliche Tätigkeiten sein:

- Den eigenen beruflichen Werdegang zusammen mit der/dem Mentee reflektieren
- Nächste Laufbahnschritte der/des Mentee\*s definieren
- Erfahrungen bei der Stellensuche teilen; Vorstellungsgespräch üben
- Austausch zum Thema «Führung»: Aufgaben, Stil, Herausforderungen usw.
- Kontakte vermitteln und die/den Mentee in informelle Netzwerke einführen
- Mentee am eigenen beruflichen Alltag teilhaben lassen, z.B.:
  - Job-Shadowing
  - Mentee an einen speziellen Anlass mitnehmen (Tagung, Sitzung), evtl. mit einem Beobachtungsauftrag kombinieren
  - Unterlagen teilen und Inhalte diskutieren
  - Laufende Projekte/Geschäfte vorstellen; Mentee mit einem kleinen Auftrag einbinden

geben oder die/der Mentee kann eine Massnahme nicht umsetzen. Das Mentoring funktioniert also nur bei spezifischen Themen; alle Fragen und Schwierigkeiten können nicht gelöst werden.»

### Ein Geben und Nehmen

Um derartige Risiken zu minimieren, ist es essenziell, dass ein Tandem möglichst früh im Prozess bespricht, welche Wünsche es an die gemeinsame Zusammenarbeit hat, was es voneinander erwartet und wo es allenfalls Befürchtungen oder Unsicherheiten gibt. Klare Ziele und Erwartungen helfen, das Mentoring strukturiert zu gestalten und Fortschritte zu messen. Ausserdem ist es vor allem für Mentor\*innen wichtig, Grenzen zu setzen. Sie sollen

gleich zu Beginn kommunizieren, was sie im Rahmen des Mentorings nicht leisten können oder wollen. Weiter gilt es zu beachten, dass für das Gelingen der Mentoring-Beziehung die Mentees und Mentor\*innen gleichermaßen verantwortlich sind. Verhält sich ein/eine Mentee oder ein/eine Mentor\*in unverbindlich, wird die andere Person bald ihre Motivation verlieren und enttäuscht sein. Eine schriftliche Mentoring-Vereinbarung, in der die zentralsten Abmachungen festgehalten sind, kann die Verbindlichkeit fördern.

Wichtig ist auch, dass sich die Mentor\*innen und Mentees um einen respektvollen, empathischen und vertrauensvollen Austausch bemühen. Im Rahmen eines Mentorings sollte es möglich sein, auch

schwierige und persönliche Themen anzusprechen sowie Fehler und Schwächen zu offenbaren, ohne sich vor möglichen nachteiligen Konsequenzen auf den beruflichen Werdegang zu fürchten. Eine weitere grundlegende Voraussetzung ist die Bereitschaft, konstruktiv Feedback zu geben und anzunehmen. Ein Tandem sollte sich ferner dazu verpflichten, persönliche Daten und Gesprächsinhalte absolut vertraulich zu behandeln, zumal in einem Mentoring auch Informationen aus dem eigenen Betrieb geteilt werden. Zudem sollten sich die Beteiligten bewusst sein, dass es sich bei einem Mentoring nicht um eine hierarchische Beziehung handelt. Es ist ein Austausch zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont, und es handelt sich um einen wechselseitigen Prozess von Geben und Nehmen. Beide Seiten lernen voneinander und können vom Mentoring profitieren. Christine Gottermann kann dies bestätigen: «Das Mentoring ist eine niederschwellige und persönliche Hilfeleistung, von der beide Beteiligte profitieren. Auch ich konnte mein Wissen erweitern, zumal meine Mentee aus einem anderen Kanton stammt und ich deswegen andere Abläufe und Arbeitsinhalte kennenlernte. Ausserdem sehen Mentor\*innen in andere Verwaltungen hinein, was spannend sein kann, da die Menschen überall anders sind.» Mentor\*innen schätzen es zudem, dass sie im Rahmen des Mentorings die Gelegenheit haben, ihren eigenen beruflichen Werdegang zu reflektieren, neue Sichtweisen kennenzulernen, das persönliche Netzwerk zu erweitern und Einblick in die Lebens- und Berufssituation von Nachwuchskräften zu erhalten. Und nicht zuletzt gibt ihnen das ehrenamtliche Engagement eine persönliche Genugtuung.



Im Mentoring-Programm für die öffentliche Verwaltung werden die Mentees während mehrerer Monate von einer Mentorin oder einem Mentor begleitet.



**Karin Freiermuth** und **Christoph Vogel** sind wissenschaftliche Mitarbeitende an der Hochschule für Wirtschaft der FHNW und Co-Leitende des Forschungsprojekts «Förderung gleichberechtigter Teilhabe an (Kader-) Positionen in Schweizer Gemeindeverwaltungen».