

## Ein Mentorensystem als Beitrag zur Personalentwicklung und – beurteilung

# „Neue“ müssen vieles lernen

von Jörg Barda



### WORUM ES GEHT

Neue Kollegen bringen frischen Wind in Ihr Kollegium – es gilt aber auch, sie bestmöglich und ohne Reibungsverluste zu integrieren. Im Beitrag erfahren Sie, wie Ihnen das gelingt und sie dadurch Orientierung und Unterstützung für „Neue“ bieten, die Unterrichtsqualität sichern und den Wissenstransfer anregen.



Foto: © Colourbox.com

## 1. Neue Kollegen an der Schule

Neue, junge Kolleginnen und Kollegen an Ihrer Schule – das bringt frischen Wind, stellt die Schulleitung aber auch vor Herausforderungen. Die „Neuen“ müssen vieles lernen. Sie sollen sich in den schulischen Alltag ohne Reibungsverluste einfügen, fachlichen Anforderungen genügen, sich mit der Schule identifizieren ... Und das schon kurz nach dem Referendariat. Je größer die Schule, desto schwieriger ist diese Aufgabe. Generationenkonflikte zwischen alten und neuen (jungen) Kollegen sind vorprogrammiert. Ein funktionierendes Mentorensystem kann helfen, neue Lehrkräfte so zu integrieren, dass alle Beteiligten davon profitieren.

### Neue Kollegen müssen sich einfinden

Wenn eine neue Lehrkraft an die Schule kommt, ist das für alle Beteiligten ein emotionales Erlebnis, das für die Schule nicht ohne Folgen bleibt.

Die „Neuen“ ...

- sind gespannt auf die neue Schule, das Kollegium, die Schüler und nicht zuletzt auf die Schulleitung,
- sind in der neuen Situation unsicher und müssen sich erst einfinden und ausprobieren,
- haben Erwartungen an ihre neue Umgebung und werden umgekehrt Erwartungen ausgesetzt,
- dringen in mehr oder weniger gut funktionierende Strukturen ein (es kann negative, aber auch positive Folgen haben, wenn Gruppendynamiken aufgebrochen und Abläufe hinterfragt

- werden),
- müssen unglaublich viele Informationen verarbeiten (z. B. schulinterne Begriffe, Abkürzungen, Namen, Gepflogenheiten, Lage der Räumlichkeiten),
  - bringen neues Know-how mit in die Schule.

### Kernaufgaben der Schulleitung

Bei der Einführung neuer Lehrkräfte an Ihrer Schule sind in erster Linie Sie als Schulleiterin bzw. Schulleiter gefragt. Neben der Personalgewinnung ist es Ihre Aufgabe, das neue Personal zu fördern und zu beurteilen:

- Ziel der **Personalförderung** ist es, Ihren Lehrkräften Möglichkeiten zu eröffnen, das eigene Unterrichtshandeln kritisch zu reflektieren, neue Erkenntnisse methodischer und fachwissenschaftlicher Art in den Unterricht zu integrieren und gemeinsam mit Kollegen die Qualität der Schule (auch über den Unterricht hinaus) zu entwickeln. Dazu gehören interne und externe Fortbildungsangebote für das gesamte Kollegium, Schulentwicklungsmaßnahmen (organisationales Lernen) sowie individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. Supervision, Mentoring).
- Mit der **Personalbeurteilung** sollen Ihre Lehrkräfte erstens zu besseren Leistungen motiviert werden, zweitens soll die Grundlage für Beförderungen oder Verbeamtungen geschaffen werden, drittens sollten Sie Erkenntnisse für die Personalförderung erwerben. „Nach spätestens eineinhalb Jahren sollte jede neue Lehrerin und jeder neue Lehrer aufgrund von Stundenbesuchen der Schulleiterin bzw. des Schulleiters sowie des Mentorenberichts eine klare Aussage über seine [sic] Zukunft an der Schule erhalten.“ (Kempfert 2006, S. 557)

### Unterstützung durch Mentoring

Ihr Interesse als Schulleiterin oder Schulleiter ist es, die neuen Lehrkräfte so in Ihre Schule und ins Kollegium zu integrieren, dass es möglichst geringe Reibungsverluste im schulischen Ablauf gibt. Sie sollen die fachlichen und methodischen Anforderungen erfüllen, sich in der Schulentwicklung engagieren und gleichzeitig auch noch innovativ tätig sein. Insbesondere für Letzteres müssen die neuen Kollegen Sicherheit gewinnen. Wer innovativ sein und sich wohlfühlen soll, muss sein Umfeld gut kennen und sich auch im Kollegium wohl und sicher fühlen. Diese Voraussetzungen können Sie über die Einrichtung eines Mentorensystems schaffen.

Wonach beurteilen Sie, ob eine Person auf Lebenszeit verbeamtet werden soll? Wer hilft Ihnen bei der Beurteilung? Auch diese Aufgabe bedarf eines systemischen Ansatzes der Personalführung. Es ist allerdings etwas Vorsicht dabei geboten, die Aufgabe der Personalbeurteilung und der Personalförderung im Rahmen eines Mentorensystems – vor allem personell – allzu sehr zu vermischen. Deshalb sollen sie im Folgenden vorläufig parallel, aber dennoch gesondert betrachtet werden.



#### TIPP

##### Mentorensystem als Führungsinstrument

Sowohl im Rahmen der Personalbeurteilung als auch für die Personalförderung ist ein Mentorensystem ein wichtiges Instrument. Es ermöglicht Ihnen, diese Aufgaben zum Teil zu delegieren, sich dadurch selbst etwas Luft zu verschaffen und eine stärkere Teamorientierung in Ihre Führungsaufgaben zu bringen. Außerdem verschaffen Sie sich eine breitere Kenntnis über die neuen Lehrkräfte an Ihrer Schule.

## 2. Was leistet ein Mentorensystem?

Einen positiven Nutzen hat ein Mentorensystem nicht nur für die neuen Lehrkräfte Ihrer Schule, die dadurch Unterstützung erhalten, sondern für alle Beteiligten. Die Mentoren erfahren Neues aus der Fachwissenschaft, da die neuen Lehrkräfte häufig gerade erst die Universität verlassen haben. Außerdem werden sie aufgewertet, da sie in eine Leitungsaufgabe eingebunden werden. Aus Schulleitungssicht gibt es viel Positives, was ein Mentorensystem in Bezug auf Ihre Aufgaben der Personalentwicklung und -beurteilung leisten kann.

### Personalentwicklung

- Die neuen Kolleginnen und Kollegen werden schneller in das Kollegium integriert.
- Sie haben eine Anlaufstelle (Mentor) für emotionale Schwierigkeiten beim Berufseinstieg.
- Gegenseitige Erwartungen von neuen und alten Kolleginnen und Kollegen können abgefragt und ausgetauscht werden.
- Das gegenseitige Verständnis zwischen „Neuen“ und „Alten“ wächst.
- Die neuen Lehrkräfte werden in die schul- und kollegiumsinternen Abläufe und Gepflogenheiten eingeführt.
- Sie erhalten Hilfe bei der Suche nach Räumen, Formularen, Protokollen etc.
- Sie erhalten Unterstützung in fachlichen Fragen.
- Sie können sich ein Bild über das fachliche Niveau der Schule machen.
- Die jungen Kolleginnen und Kollegen können neue (universitäre) Erkenntnisse und schulfremde Erfahrungen ins Kollegium einbringen (frischer Wind und Blick von außen).
- Die Unterrichtsqualität wird gesichert, da die neuen Lehrkräfte fachkundige Unterstützung erhalten, und ausgebaut, weil neue Erkenntnisse das Kollegium erreichen.
- Die Identifikation der neuen Lehrkräfte mit der Schule wächst.

### Personalbeurteilung

Als Schulleiterin bzw. Schulleiter können Sie einen Teil Ihrer Aufgabe der Leistungsbeurteilung an Lehrkräfte aus dem Kollegium (Mentoren) delegieren, indem Sie diese ein Gutachten schreiben lassen. Das hat mehrere Vorteile:

- Es wird Vorarbeit für das Gutachten des Schulleiters geleistet. Das Verfassen der Leistungsbeurteilung wird dadurch erleichtert.
- Mehrere Kollegen sehen mehr als ein Schulleiter allein. Die Leistungsbeurteilung wird dadurch fundierter.
- Das Schreiben von Gutachten ist eine Kompetenz, die angehende Führungskräfte stets benötigen. Somit ist diese Aufgabe auch wieder ein Teil der Personalentwicklung und -förderung.



#### TIPP

##### Mentoren mit unterschiedlichen Aufgaben

Idealerweise gibt es für ein und denselben neuen Kollegen mehrere Betreuer mit unterschiedlichen Aufgaben: einerseits begleitende Fachkollegen („Mentoren“) und andererseits beurteilende Kollegen („Bewerter“), die möglichst Mitglieder der erweiterten Schulleitung sein sollten.

In den meisten großen Schulen eignet sich für die Bewerter die Bezeichnung „Studiendirektor“, da die Studiendirektoren ohnehin Leitungsfunktionen übernehmen, die ihnen auch im Mentorensystem zugesprochen werden.

---

## Was haben die Mentoren davon?

Auch Ihr Kollegium wird ein Interesse daran haben, dass die Eingliederung neuer Kolleginnen und Kollegen möglichst reibungslos verläuft. Sie dabei mitzunehmen und selbst auf diesen Prozess Einfluss nehmen zu lassen, ist an sich schon ein Vorteil. Außerdem haben die Mentoren folgenden konkreten Nutzen von ihrer Aufgabe:

- Den Kolleginnen und Kollegen wird Wertschätzung entgegengebracht, indem sie als Teilhaber des Schulleiters in die „Machstrukturen“ der Schule eingebunden werden.
- Diese Einbindung bietet wiederum Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre erfahrenen Lehrkräfte.
- Die Wertschätzung zeigt sich auch darin, dass die Mentoren mit dieser Aufgabe betraut werden und in ihrer Rolle deutlich spüren, wie sehr sie gebraucht werden.
- Die Beteiligung an der Personalentwicklung ist eine aktive Arbeitsplatzgestaltung – sowohl in fachlicher, didaktischer als auch in sozialer Hinsicht.
- Die Mentoren profitieren von neuen Ideen und Kenntnissen, welche von den Neuen eingebracht werden.
- Durch Unterrichtsbesuche und die Beobachtung neuer Kolleginnen und Kollegen werden sie angeregt, eigene Verhaltensweisen im und außerhalb des Unterrichts zu reflektieren.

## 3. Wie läuft es konkret ab?

Sobald eine neue Lehrkraft in die Schule kommt, steht am Anfang ein **Personalgespräch** mit Ihnen, dem Schulleiter. Darin wird die neue Kollegin bzw. der neue Kollege einerseits über den Unterrichtseinsatz, aber gleichzeitig auch über Ansprechpartner (in erster Linie also Mentoren und Bewerter) im Kollegium informiert. Diese müssen vorher von der Schulleitung festgelegt werden – je größer Ihre Schule, desto mehr Mentoren sind notwendig. Wie viele Mentoren eine neue Lehrkraft hat und wer Mentor wird, ist abhängig vom Unterrichtseinsatz der Neuen.

### Wer wird Mentor?

Bei den Mentoren handelt es sich idealerweise um Kolleginnen und Kollegen, die ...

- dasselbe Fach unterrichten wie die neue Lehrkraft,
- eine parallele Lerngruppe unterrichten,
- bereits mehrere Jahre an der Schule sind,
- ggf. als stellvertretender Klassenlehrer in der Klasse sind oder eine Parallelklasse leiten, sofern neue Kollegen eine Klassenleitung übernehmen sollen,
- über positiv auffallende Kommunikationsfähigkeiten verfügen,
- sich bereits in anderen Leitungsaufgaben (z. B. Projekte, Klassenleitungen) bewährt haben,
- über ausgeprägte soziale Kompetenzen verfügen (z. B. die Fähigkeit, Stimmungen an sich und anderen wahrzunehmen und zu steuern, Eigeninitiative, Konflikt- und Kritikfähigkeit).

Es ist sinnvoll, dass Sie die Mentoren nicht alleine festlegen, sondern Ihre erweiterte Schulleitung in die Auswahl einbinden. Aus solchen Gesprächen ergibt sich in der Regel auch die Zuständigkeit des Bewerter. Der Auftrag erfolgt „top down“, wobei die Mentoren die Aufgabe auch ablehnen können.

### Gute Taten der zu betreuenden Lehrkräfte

Im ersten Gespräch sollten Sie neuen Kolleginnen und Kollegen auch mitteilen, dass sie eine Liste „guter Taten“ führen müssen. Darauf werden festgehalten:

- Unterrichtseinsätze;
- Klassenleitungen;
- Fortbildungen;
- Beteiligung an außerunterrichtlichen Veranstaltungen;
- Übernahme von Zusatzaufgaben;
- besondere Erfolge und Projekte.

Diese Liste wird vom Bewerter später eingefordert, um die „guten Taten“ in den Leistungsbericht aufnehmen zu können. Eine solche Liste ist übrigens auch hilfreich, wenn es um Beförderungen und Entlastungstunden geht. Sie haben damit ein Instrument, mit dem Sie Ihre Personalentscheidungen objektivieren können.

### **Information für Mentoren und neue Lehrkräfte**

Händigen Sie Ihren Mentoren und den neuen Lehrkräften stets ein zweiseitiges Blatt aus, welches neben einer Kurzdarstellung des Mentorensystems auf der zweiten Seite einen Einarbeitungsplan enthält.

### **Zielvereinbarung mit neuen Kollegen**

Im Personalgespräch, das im Zusammenhang mit einer Leistungsbewertung geführt wird, sei es zur Verbeamtung auf Lebenszeit oder auch aus anderen Gründen, sollten an dessen Ende auch Ziele für die Zukunft stehen. Denkbar wäre, dass Sie mit dem neuen Kollegen eine Zielvereinbarung treffen.

Das Beamtensystem und damit auch die Personalentwicklung an Schulen leiden doch vor allem darunter, dass Lehrkräfte bis zur Verbeamtung auf Lebenszeit (später bis zur Beförderung) aktiv sind, Zusatztätigkeiten übernehmen, auf die Qualität des Unterrichts achten etc. – wenn das geschafft ist, aber oftmals eine „ruhige Kugel schieben“. Verbeamtet oder befördert wird man für etwas, das man bereits geleistet hat. Um das zu durchbrechen, sollten möglichst nach einer Leistungsbeurteilung auch die Ziele für die Zukunft besprochen werden. Das kann zum Beispiel Folgendes betreffen:

- die nächste Stufe auf der Beförderungsleiter;
- die Übernahme einer besonders beliebten Aufgabe;
- die Beachtung individueller Bedürfnisse bei den kommenden Einsatzplanungen;
- besondere Fortbildungen etc.

## **4. Das Wesentliche auf einen Blick**



## FAZIT

### Neue Lehrkräfte integrieren – Ihr Mentorensystem

1. Neue Lehrkräfte bringen frischen Wind ins Kollegium. Sie müssen die Integration dieser Kolleginnen und Kollegen aber steuern, um Reibungsverluste zu vermeiden.
2. Ein Mentorensystem hilft Ihnen bei der Integration neuer Lehrkräfte, regt den Wissenstransfer im Kollegium an, sichert die Unterrichtsqualität, unterstützt Sie bei der Personalförderung und der Personalbeurteilung.
3. Trennen Sie Personalförderung und Personalbeurteilung in Ihrem Mentorensystem personell.
4. Mentoren sollten möglichst dasselbe Fach in einer parallelen Lerngruppe unterrichten sowie die neuen Lehrkräfte und die Schule gut kennen.
5. Ihre (neuen) Lehrkräfte erhalten einen Einarbeitungsplan und sollten regelmäßig eine „Liste guter Taten“ führen.

---

## Literatur

1. Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich: Franz Steiner Verlag 2005.
2. Helmke, Andreas: Unterrichtsqualität: Erfassen, Bewerten, Verbessern. 6. Auflage. Seelze: Kallmeyer Verlag; Stuttgart: Klett Verlag 2007.
3. Kempfert, Guy: Personalentwicklung in selbstständigen Schulen. In: Buchen, Herbert/Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz Verlag 2006.

<https://www.schulleitung-online.de/neue-muessen-vieles-lernen/150/22/495/>